

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR PARA EVALUAR
LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
CASO: ADV CARGO ECUADOR CIA. LTDA.**

ING. MIGUEL ANDRÉS NÚÑEZ LAYEDRA

DIRECTOR: MBA. GENOVEVA ZAMORA MORETA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, ENERO 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

MBA. Genoveva Zamora Moreta.

INFORMANTES:

MBA. Juan Carlos Piñuela Espín.

MBA. Álvaro Burgos Yánez.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación tiene una dedicatoria especial para mis padres, quienes me han acompañado de distintas maneras a alcanzar las metas que me he ido proponiendo, también a la PUCE por proporcionarme las herramientas necesarias tanto en el pregrado como posgrado, y a mis amigos, que han ido incorporando ese aliento adicional para culminar finalmente con este objetivo.

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y particularmente a la Ing. Genoveva Zamora, quién desde el primer momento tuvo una excelente predisposición en facilitarme su conocimiento y guía para culminar con éxito este trabajo de investigación. Un especial agradecimiento a Paulina Monge, Gerente Comercial de la empresa ADV Cargo Ecuador, quién desde el primer momento me proveyó la información que fue requerida para la investigación y dedicó su tiempo para su desarrollo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.2 MACROAMBIENTE	8
1.2.1 Factores políticos.....	8
1.2.2 Factores económicos.....	10
1.2.3 Factores tecnológicos	21
1.3 MICROAMBIENTE	22
1.3.1 Clientes	22
1.3.2 Proveedores.....	23
1.3.3 Competencia	24
1.4 ANÁLISIS FODA	26
1.4.1 Auditoría Evaluación de Factores Externos (EFE).....	27
1.4.2 Auditoría Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
1.4.3 Objetivos Estratégicos	30
1.4.4 Estrategia	32
2. MARCO TEÓRICO	34
2.1 MARCO LEGAL ADUANERO Y DE COMERCIO.....	34
2.2 CALIDAD DEL SERVICIO	37
2.3 GESTIÓN POR PROCESOS	38
2.4 INDICADORES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	39
2.5 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	42
2.6 TÉCNICAS DE MODELAMIENTO DE PROCESOS	44
3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	46
3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS	47
3.2 PROCESOS DE APOYO	47
3.3 PROCESOS MISIONALES.....	48
3.4 MAPA DE PROCESOS	48
3.5 CARACTERIZACIÓN	50
3.6 MODELAMIENTO.....	61

4.	ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	66
4.1	EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	66
	4.1.1 Evaluación de satisfacción al cliente.....	68
4.2	TABULACIÓN DE RESULTADOS	75
4.3	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	103
4.4	DIAGNÓSTICO.....	106
	4.4.1 Identificación de oportunidades de mejora	106
5.	PROPUESTA DE MEJORA.....	108
5.1	ANÁLISIS DE VALOR.....	108
5.2	PROPUESTA DE LA CADENA DE VALOR.....	113
	5.2.1 Actividades generadoras de valor.....	115
	5.2.2 Actividades de apoyo o auxiliares.....	116
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
6.1	CONCLUSIONES	119
6.2	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFÍA	122
	ANEXOS	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de ADV Cargo	5
Figura 2: Inflación 2012 - 2015	12
Figura 3: Volúmenes en millones de barriles de petróleo	13
Figura 4: Precios promedio en USD / barril del petróleo	14
Figura 5: Composición importaciones no petroleras	15
Figura 6: Balanza Comercial no petrolera	16
Figura 7: Balanza Comercial petrolera	17
Figura 8: Pirámide de Kelsen	35
Figura 9: Simbología diagrama de flujo	45
Figura 10: Procesos estratégicos	47
Figura 11: Procesos de apoyo	48
Figura 12: Procesos misionales de la cadena de valor de ADV Cargo	48
Figura 13: Mapa de Procesos	49
Figura 13: Modelamiento proceso de Embarque	62
Figura 14: Modelamiento proceso de Monitoreo de mercadería	63
Figura 15: Modelamiento proceso de Desaduanización	64
Figura 16: Modelamiento proceso de Entrega al cliente	65
Figura 18: Resultados – Sector Económico	76
Figura 19: Resultados – Tipo de productos importados	77
Figura 20: Resultados – Personal de la empresa del cliente	78
Figura 21: Resultados – Antigüedad en el mercado	80
Figura 22: Resultados – Años de servicio	81
Figura 23: Resultados – Frecuencia uso servicio	82
Figura 24: Resultados – Satisfacción servicio	84
Figura 25: Resultados – Precio servicio	85
Figura 26: Resultados – Inconformidad por precio del servicio	86
Figura 27: Resultados – Inconformidad por precio del servicio	88
Figura 26: Resultados – Retrasos Entrega	89

Figura 29: Resultados – Personal ha despejado inquietudes sobre pedidos	90
Figura 30: Resultados – Carga entregada en condiciones solicitadas	92
Figura 31: Resultados – Documentación Aduana	93
Figura 32: Resultados – Comunicación empresa	94
Figura 33: Resultados – Soluciones oportunas.....	96
Figura 34: Resultados – Nuevos modelos de gestión	97
Figura 35: Resultados – Relación con competencia.....	98
Figura 26: Resultados – Servicios adicionales	100
Figura 37: Resultados – Recomendación servicio a otros.....	101
Figura 38: Mapa estratégico para un proceso continuo	108
Figura 39: La cadena de valor de ADV Cargo	110
Figura 40: Medición de valor de ADV Cargo	112
Figura 41: Cadena de valor para ADV Cargo	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales indicadores económicos 2012 - 2015	11
Tabla 2: Riesgo País Ecuador (Julio – Agosto / 2016).....	19
Tabla 3: Matriz de posición competitiva	25
Tabla 4: Matriz EFE	27
Tabla 5: Matriz EFI	29
Tabla 6: Matriz FODA	31
Tabla 7: Acuerdos Comerciales del Ecuador	36
Tabla 8: Indicador de Gestión Presupuestal	40
Tabla 9: Indicador de Solicitudes de servicio concretadas.....	40
Tabla 10: Indicador de Entrega de Carga Oportuna al cliente	41
Tabla 11: Indicador de Grado de Satisfacción de clientes.....	42
Tabla 12: Codificación procesos	46
Tabla 13: Proceso: Planificación Estratégica	51
Tabla 14: Proceso: Planificación Operativa	52
Tabla 15: Proceso: Planificación Presupuestaria.....	53
Tabla 16: Proceso: Embarque de mercadería	54
Tabla 17: Proceso: Monitoreo mercadería.....	55
Tabla 18: Proceso: Desaduanización.....	56
Tabla 19: Proceso: Entrega al cliente	57
Tabla 20: Proceso: Gestión talento humano	58
Tabla 21: Proceso: Contabilidad	59
Tabla 22: Proceso: Infraestructura y abastecimiento de suministros	60
Tabla 23: Cartera de clientes por provincia.....	73
Tabla 24: Muestra de cartera de clientes por provincia.....	74
Tabla 25: Encuesta - Sector Económico.....	75
Tabla 26: Encuesta - Tipo de productos importados	77
Tabla 27: Encuesta - Personal de la empresa cliente.....	78
Tabla 28: Encuesta - Antigüedad en el mercado	79

Tabla 29: Encuesta - Años de Servicio.....	81
Tabla 30: Encuesta - Frecuencia uso servicio	82
Tabla 31: Encuesta – Satisfacción servicio	83
Tabla 32: Encuesta – Precio servicio.....	85
Tabla 32: Encuesta – Inconformidad por precio del servicio	86
Tabla 34: Encuesta – Inconformidad por precio del servicio.....	87
Tabla 35: Encuesta – Retrasos Entrega	89
Tabla 36: Encuesta – Personal ha despejado inquietudes sobre pedidos	90
Tabla 37: Encuesta – Carga entregada en condiciones solicitadas.....	91
Tabla 38: Encuesta – Documentación Aduana.....	93
Tabla 39: Encuesta – Comunicación empresa.....	94
Tabla 40: Encuesta – Soluciones oportunas	95
Tabla 41: Encuesta – Nuevos modelos de gestión	97
Tabla 42: Encuesta – Relación con competencia	98
Tabla 43: Encuesta – Servicios adicionales.....	99
Tabla 44: Encuesta – Recomendación de servicio a otros.....	101
Tabla 44: Encuesta – Factores externos claves	102

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación plantea una propuesta de mejoramiento de los procesos de la cadena de valor de la empresa ADV Cargo CIA Ltda. en el contexto actual de la realidad del Ecuador en relación al sector importador.

En el primer capítulo es descrita la situación actual del escenario político, económico y legal del país, los antecedentes y características de la empresa, así como una revisión de sus principales competidores en el mercado. Con estas premisas se efectuará un análisis.

El capítulo 2 comprende la definición de las herramientas para elaborar la medición y análisis posteriores que serán de utilidad para finalmente plantear la propuesta de mejora de procesos que requiere la empresa.

Contando con un vistazo general del sector interno y externo de la compañía, y una vez definidos los indicadores de calidad y la técnica de modelamiento seleccionada, en el capítulo 3 se irán detallando los procesos que hacen parte de su giro de negocio, haciendo énfasis en los que componen la cadena de valor.

La encuesta de satisfacción de servicio que se realizará a los clientes cotidianos de la empresa permitirá determinar los factores críticos y realizar mediciones que arrojarán resultados, sustento del cuarto capítulo con el que posteriormente se elaborará la propuesta de mejora de procesos misionales.

Finalmente en el capítulo 5 la propuesta de mejoramiento se transformará en el principal insumo de esta investigación, contribuyendo con la entrega de un plan de estrategias para que la empresa pueda incorporarlas en sus procesos y de esta manera agregarle valor significativo al servicio que prestan a sus clientes.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta investigación es elaborar propuestas de mejoramiento a los procesos de la cadena de valor para evaluar la calidad del servicio al cliente, utilizando las herramientas necesarias para determinar aquello.

Son expuestos a continuación los siguientes objetivos específicos requeridos para investigación:

- Determinar los procesos que componen la cadena de valor.
- Recabar la información suficiente para evaluar el grado de satisfacción de los clientes.
- Analizar e identificar los procesos críticos de la empresa.
- Identificar las oportunidades de mejora en los procesos.
- Desarrollar una propuesta de alternativas de mejora en el sistema informático y procesos que inciden en la calidad del servicio al cliente.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación descritos previamente se iniciará con el análisis situacional de la empresa, describiendo sus antecedentes, su relación con clientes y proveedores, así como los factores políticos, económicos y legales que atañan e influyen a las actividades en que se desenvuelve.

Es importante que sean mencionados los requisitos y en general el marco legal aduanero y de comercio vigentes que debe cumplir la empresa a fin de evitar inconvenientes y

contratiempos que afecten la calidad del servicio e incluso la estabilidad económica de la compañía por concepto de sanciones por parte de las autoridades en esta materia. Serán identificados a su vez los aspectos que inciden en el grado de satisfacción del cliente en los procesos logísticos de la cadena de valor gestionados por la empresa.

Como parte medular de la investigación serán identificados los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que cuenta la empresa para el desenvolvimiento de sus actividades, para posteriormente elaborar un mapa y modelamiento mediante la gestión por procesos.

Una vez obtenida la información de los procesos de la empresa, será levantada también la correspondiente al nivel de satisfacción de los clientes a través de encuestas y tabulación de sus resultados. Con estas premisas se podrá contar con los insumos necesarios para el análisis mediante una matriz de impacto y posterior diagnóstico.

Finalmente, se expondrán las oportunidades de mejora de los procesos analizados y que las requieran, a través de una propuesta, recomendaciones y conclusiones de la investigación.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

ADV Cargo Ecuador CIA Ltda., una empresa fundada en enero del 2011, se dedica a consolidar la carga, aérea o marítima, que requiere ser importada por sus clientes hacia cualquier destino dentro del Ecuador.

Un factor indispensable es conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa, cuya normativa legal es dispuesta por el ente competente regulador, que en este caso le corresponde constitucionalmente al “Servicio Nacional de Aduana del Ecuador”, el que ha puesto a disposición a las empresas dedicadas a la importación o manejo de la logística en esta materia, la siguiente normativa:

- *“Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones R.O. 351 del 29 de diciembre 2010*
- *Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio, del libro V del COPCI R.O. 452 19 de mayo de 2011 Resoluciones del Comité de Comercio Exterior.” (SENAE, 2011)*

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ADV Cargo Ecuador presta el servicio de traslado de mercadería desde su origen hacia el destino que el cliente haya solicitado dentro del país; para esto cuenta con agentes en los principales países como China, Estados Unidos, Panamá y Colombia. En los casos de carga suelta Less Container Load LCL, es decir, el envío de cargas pequeñas

a un costo muy rentable significa en donde el transportista es responsable de la adecuación y el estado del contenedor y de su llenado.

Entre los servicios ofertados, realiza los trámites correspondientes de generación de la póliza de seguro en caso de que el cliente así lo requiera así como el transporte y desaduanización.

1. El cliente establece contacto con la empresa para solicitar el servicio de importación de la carga.
2. Es enviada la tarifa del servicio de importación al cliente para su aprobación.
3. La póliza de seguro para la carga es un servicio que se ofrece como elemento opcional.
4. Siendo autorizado el servicio de importación son emitidas las guías (transporte vía aérea) o BLs (Bill of Landing para el transporte vía marítima).
5. El cliente es informado del estatus durante el transporte.
6. Al arribo de la carga se realizan los trámites para su desaduanización.
7. Transporte de la carga o mercadería hacia la bodega o lugar de recepción acordado con el cliente.
8. Transporte con custodia armada en caso de ser solicitado por el cliente.

La estructura organizacional de la empresa es descrita a continuación mediante la gráfica del organigrama:

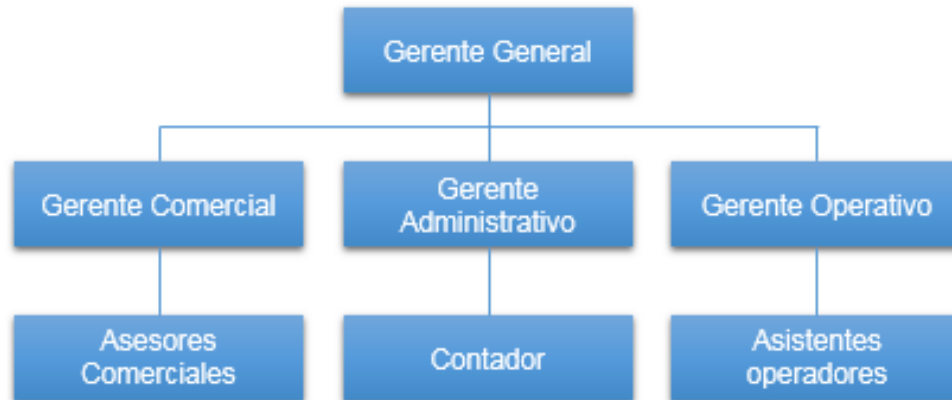


Figura 1: Organigrama de ADV Cargo
Fuente: (Olivera, 2016)

- El *Gerente General* de ADV Cargo es el responsable liderar la gestión estratégica, así como definir las políticas generales en coordinación con las otras gerencias (comercial, administrativa y operativa) para asegurar la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de la empresa.
- El *Gerente Comercial* es el encargado de construir el plan estratégico anual de ventas, supervisa el trabajo del equipo de asesores que están a su cargo con la finalidad de realizar un seguimiento al cumplimiento de las metas mensuales de ventas.
- El *Gerente Administrativo* es el responsable de ejecutar y controlar la asignación de recursos presupuestados en coordinación con el contador de la compañía.

- El *Gerente Operativo* de la empresa tiene la responsabilidad de supervisar los procesos de aduana y transporte, su equipo de apoyo son los asistentes operadores.
- Los *Asesores Comerciales* se encargan del contacto con el cliente para la recepción del pedido de importación, posteriormente coordinan el embarque de la carga con los agentes.
- Los *Asistentes Operadores* son responsables de monitorear con anticipación la llegada de la mercadería a la aduana y coordinar los trámites correspondientes al proceso de desaduanización.
- La función principal del *Contador* es el registro contable de la empresa, la elaboración de estados financieros y se ocupa de la liquidación de impuestos.

La compañía utiliza diferentes mecanismos de comunicación con los clientes y agentes tales como correo electrónico y vía telefónica; los agentes a su vez hacen uso del correo electrónico como respaldo para coordinar el embarque de la carga con las aerolíneas y navieras. Los operadores registran la información detallada de la carga a través de las guías o BLs en Ecuapass, el sistema del Servicio Nacional de Aduana, que se encarga del control aduanero en los procesos de comercio exterior, siendo la principal ventaja el uso de la firma electrónica que permite realizar los trámites desde cualquier lugar por medio de un dispositivo que permite operar de forma segura.

Los elementos considerados como aspectos destacables, en que se concentra la empresa para ofrecer un buen servicio al cliente son:

- Mantener al cliente al tanto del status de su carga, sin necesidad que solicite aquello previamente. Esta información es provista por parte de la naviera o aerolínea en coordinación con ADV Cargo, la misma que es transmitida al cliente por correo electrónico.
- Las tarifas del servicio son razonables considerando que el tamaño de la empresa y su dependencia de tercerizar algunos servicios incluso con empresas que son competencia.
- Estimar un periodo razonable de entrega basado en la experiencia, con cierta holgura en caso de cualquier imprevisto, pero que pueda garantizar que llegue la fecha pactada previamente.
- La cartera de clientes es reducida, sin embargo gran parte de ellos mantienen fidelidad hacia la empresa por las características anteriormente descritas.

Las limitaciones o debilidades que tiene la compañía en relación a las empresas con mayor trayectoria en el sector son descritas a continuación:

- La corta trayectoria en el mercado que tiene ADV Cargo lo lleva a tener hoy en día una cartera de clientes bastante limitada y gran parte del grupo con personería jurídica es tamaño pequeño o marginal, o bien son personas particulares que requieren el servicio de importación.

- En ocasiones ADV Cargo requiere tercerizar el servicio de transporte con la competencia cuando no cuenta con agentes en el exterior.
- La empresa contrata los servicios profesionales para el ingreso de información aduanera de la carga en el sistema Ecuapass.

1.2 MACROAMBIENTE

El desenvolvimiento del sector importador es sensible a factores externos, principalmente en el orden político-económico, tales como la creación o fortalecimiento de los acuerdos comerciales, la influencia de indicadores económicos como el riesgo país, las decisiones gubernamentales en materia tributaria, la estabilidad de la institucionalidad política. El elemento tecnológico ha venido jugando también un rol significativo en la eficiencia de los procesos con la finalidad de reducir los tiempos en cada uno de ellos.

1.2.1 Factores políticos

El panorama político en el Ecuador ha gozado en la última década de relativa estabilidad política, a diferencia de las casi tres décadas pasadas desde el retorno a la democracia, marcadas por una suerte de carnicería entre los distintos poderes del Estado, mayorías móviles en el legislativo, destrucción de la institucionalidad, feriado bancario y posterior cambio de moneda dando paso a un sistema de dolarización, periodos presidenciales interrumpidos abruptamente.

La estabilidad política mediante la acción coordinada entre las distintas funciones del Estado, acompañada de la inyección de ingresos producto de la venta de petróleo han permitido que por años se dinamice la economía incluyendo la dedicada al sector de importaciones, sin embargo la abrupta caída de los precios del crudo por casi dos años consecutivos entre el 2015 y 2016, las decisiones de países vecinos en la adopción de medidas devaluatorias, han provocado que el gobierno actual tome medidas proteccionistas drásticas como las salvaguardias para aplacar en parte los efectos negativos en la balanza de pagos, las que sin duda han menoscabado la actividad dedicada o relacionada a las importaciones.

En este sentido, el Comité de Comercio Exterior, como órgano encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, ha dictaminado establecer un esquema de salvaguardias arancelarias bajo la siguiente consideración que se describe en la Resolución 031-2014:

Que, conforme el artículo 306 de la Constitución de la República del Ecuador, el Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza

De igual forma, la Resolución establece como argumentación de defensa a la decisión tomada lo siguiente:

Que, las letras b) y f) del artículo 88 del Código Orgánico de la Producción...estipulan que el Estado en materia de defensa comercial, adoptará medidas comerciales apropiadas para “b. Restringir o regular las importaciones que aumenten significativamente, y que se realicen en condiciones tales que causen

o amenacen causar daño grave, a los productores nacionales de productos similares o directamente competidores”; y, “f. Contrarrestar cualquier afectación negativa a la producción nacional conforme a lo previsto en los convenios internacionales debidamente ratificados por Ecuador (Comercio del Exterior del Ecuador, 2014)

1.2.2 Factores económicos

El contexto macroeconómico afecta directamente a las actividades de las empresas cuya razón de ser tenga relación con la logística de importación, por lo tanto es indispensable evidenciar ciertos elementos a través de la Programación Cuatrianual 2012-2015 que “tomará entre otros aspectos fundamentales las variables macroeconómicas previstas por el Ministerio Coordinador de la Política Económica; esta información se encuentra dividida por sectores de la economía y en ella se detallan aspectos tales como: inflación promedio del periodo, PIB nominal, crecimiento real del PIB, tasa de variación del deflactor del PIB, volumen de producción petrolera, precios promedio de exportación petroleras y no petroleras, importaciones totales y saldo de balanza comercial.” (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

Tabla 1:
Principales indicadores económicos 2012 - 2015

Variables	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio del periodo	5.14%	3.82%	3.75%	3.67%
Crecimiento real PIB	5.35%	4.37%	3.26%	3.28%
Crecimiento real PIB no petrolero	6.10%	4.50%	3.16%	4.21%
Crecimiento real PIB petrolero	0.28%	3.39%	3.97%	-3.38%
PIB nominal (millones dólares)	71.625.4	77.454.1	83.321.6	88.728.3
PIB ramas petroleras (millones dólares)	10.164.9	9.895.4	10.747.6	11.056.1
PIB ramas no petroleras (millones dólares)	61.460.5	67.558.7	72.574.1	77.672.2
Tasa de variación del deflactor del PIB	3.10%	3.61%	4.18%	3.11%
B. SECTOR PETROLERO				
Volumen producción fiscalizada de petróleo (millones de barriles)	188.0	204.1	201.0	191.1
Volumen exportaciones de crudo (millones de barriles)	133.3	156.6	142.1	131.7
Volumen exportaciones de derivados (millones de barriles)	6.6	2.7	5.9	9.5
Precio promedio de exportación de crudo (USD/barril) 1/	79.7	79.3	84.4	87.6
Precio promedio de exportación de derivados (USD/barril) 1/	75.5	75.8	82.5	84.5
Volumen importaciones de derivados (millones de barriles)	45.9	50.4	50.5	54.8
Precio promedio FOB para importación de derivados (USD/barril) 1	89.0	89.8	95.1	99.0
Precio promedio CIF para importación de derivados (USD/barril) 1	97.8	98.7	104.5	108.8
C. SECTOR EXTERNO				
En millones de USD				
Balanza Comercial (comercio registrado)	-1.840	-826	-565	-102
Petrolera	7.031	8.103	7.676	6.914
EXPORTACIONES PETROLERAS	11.113	12.628	12.482	12.337
PETROLEO CRUDO				
Valor (millones de USD FOB)	10.617	12.423	11.995	11.535
Volumen (millones de barriles)	133.3	156.6	142.1	131.7
Precio unitario (USD por barril)	79.7	79.3	84.4	87.6
DERIVADOS DE PETROLEO				
Valor (millones de USD FOB)	496	205	487	802
Volumen (millones de barriles)	6.6	2.7	5.9	9.5
Precio unitario (USD por barril)	75.5	75.8	82.5	84.5
IMPORTACIONES PETROLERAS (millones de USD FOB)	4.082	4.525	4.806	5.423
No Petrolera	-8.871	-8.928	-8.241	-7.016
Exportaciones No Petroleras (millones de USD FOB) CAE	9.742	10.733	12.953	15.788
Exportaciones Tradicionales (millones de USD FOB)	4.367	4502	4720	4876
Exportaciones No Tradicionales (millones de USD FOB)	5.375	6231	8233	10912
Importaciones No Petroleras (millones de USD FOB)	18.613	19.662	21.194	22.804
Bienes de Consumo (millones de USD FOB) 2/	4991	5152	5337	5533
Materias Primas (millones de USD FOB)	7403	7862	8458	9104
Bienes de Capital (millones de USD FOB)	6169	6594	7342	8106
Diferencia (millones de USD FOB)	50	54	57	62

Fuente: (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

Del gráfico se desprende que entre el año 2012 al 2015, según cifras del Ministerio de Finanzas, que la balanza comercial sigue siendo deficitaria para el país, evidenciando que los recursos económicos de las actividades del sector

importador, tanto las petroleras como las no petroleras, mantuvieron un nivel considerable en sus cifras, sin embargo desde el 2015 con la caída del precio del petróleo no solo se redujeron considerablemente los ingresos por este fin, a su vez los recursos relacionados con estas actividades que eran importados consecuentemente también lo hicieron.

Sector real

Dentro del período: 2012 – 2015 las metas de variación del índice de precios al consumidor urbano – IPCU - (inflación promedio del periodo) presenta una tendencia decreciente, pasando de 5,14% en el año 2012 hasta el 3,67% en el año 2015. La inflación promedio en cada uno de estos periodos será de 4,10%. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

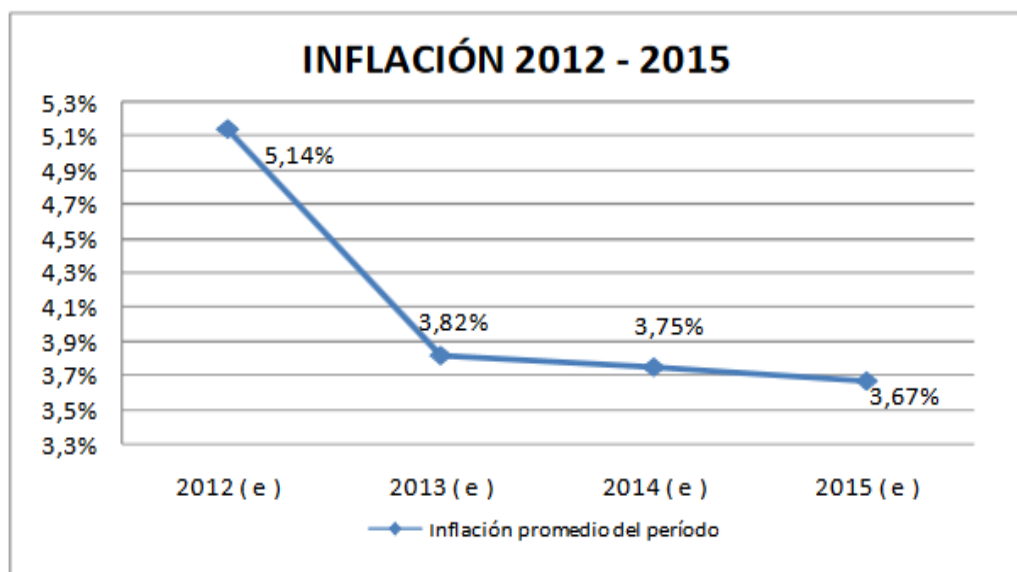


Figura 2: Inflación 2012 - 2015

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Política Económica, s.f.)

Una de las variables económicas que influyen en todas las actividades de las naciones es la inflación y cuya influencia está asociada directamente con la capacidad adquisitiva de la población, lo que impacta en la demanda de bienes

importados y consecuentemente en la actividad del sector importador. En nuestro país en donde rige un sistema monetario de dolarización, en donde el incremento de cada dígito inflacionario representa un importante impacto en la economía del país que no posee herramientas macroeconómicas como la devaluación de moneda para hacer frente a situaciones que pongan en peligro la estabilidad del Ecuador.

Sector petrolero

Las estimaciones de los volúmenes de producción fiscalizada de crudo para el periodo 2012-2015 presentan un incremento en el año 2013 del 8,57%, respecto al año 2012, mientras que la producción se contrae en los años 2014 y 2015 en 1,55% y 4,90% respectivamente. Dentro del período analizado, el volumen promedio de producción fiscalizada anual asciende a 196,05 millones de barriles de petróleo. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

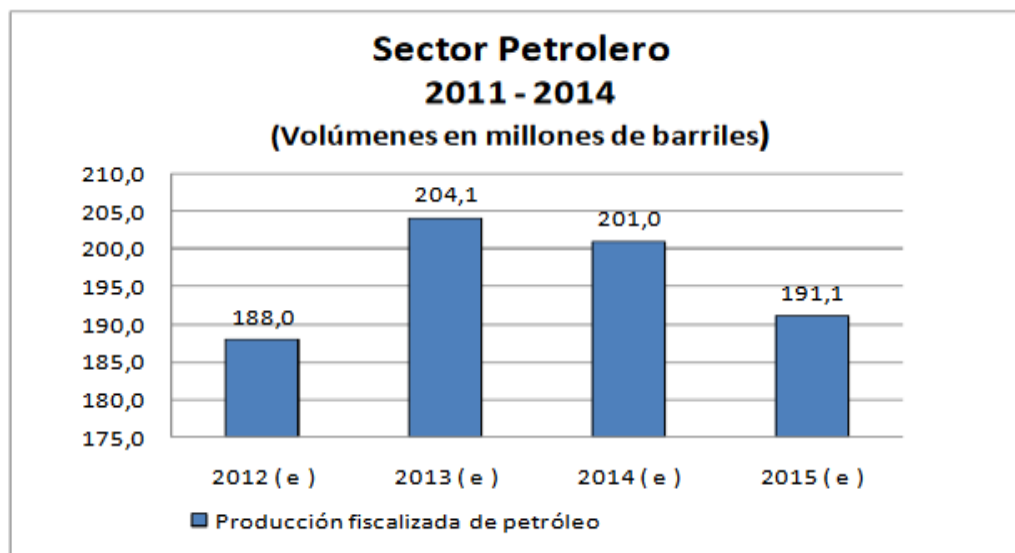


Figura 3: Volúmenes en millones de barriles de petróleo

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Política Económica, s.f.)

“Los precios de exportación del crudo y sus derivados, fueron estimados por parte del Ministerio Coordinador de la Política Económica en base a las

proyecciones del crudo WTI publicadas por la Oficina de Administración de la información de la Energía de los Estados Unidos (EIA) y Bloomberg en el mes de septiembre del 2011. Estos precios muestran una tendencia creciente en los años examinados y su detalle se presenta en el gráfico a continuación:”

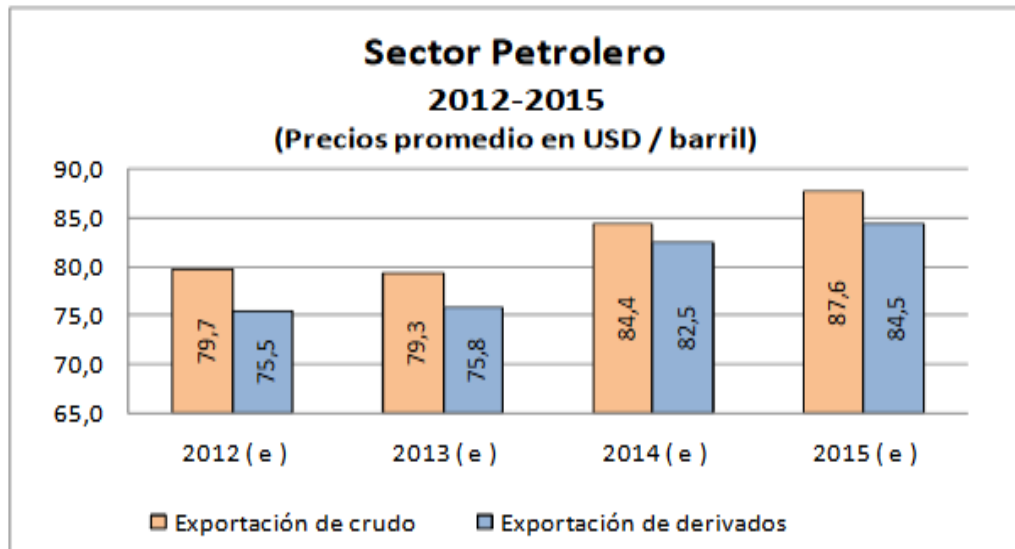


Figura 4: Precios promedio en USD / barril del petróleo

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Política Económica, s.f.)

Los gráficos del sector petrolero presentados previamente evidencian proyecciones tanto de los volúmenes de exportación como de los precios por barril, en ambos casos estas proyecciones fueron decrecientes, sin embargo la realidad develó eventos internacionales aún más desalentadores que produjeron un desplome de mayor envergadura en el precio del barril del crudo, llegando incluso a valores entre 20 y 30 dólares, cercanos e incluso inferiores al costo de producción, circunstancia que ha repercutido en primer lugar en una reducción de la demanda de productos importados principalmente de las empresas relacionadas con la exploración y extracción de crudo en el país, y en segundo lugar al ingresar menos recursos a las arcas del Estado por este concepto,

repercutiendo directamente en la dinámica de la economía del país, y más específicamente en la balanza comercial, lo que lleva al gobierno a tomar medidas para evitar la salida de capitales que debieron indudablemente impactar al sector de importaciones.

Sector externo

...las importaciones No Petroleras presentan 2 fuertes componentes dentro de su estructura: Bienes de capital y materias primas, los cuales en su conjunto concentran alrededor del 73% de este tipo de importaciones. Mientras que Bienes de consumo y diversos conforman menos del 30% de las Importaciones No Petroleras. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

El detalle de estas importaciones se describe en el cuadro a continuación:

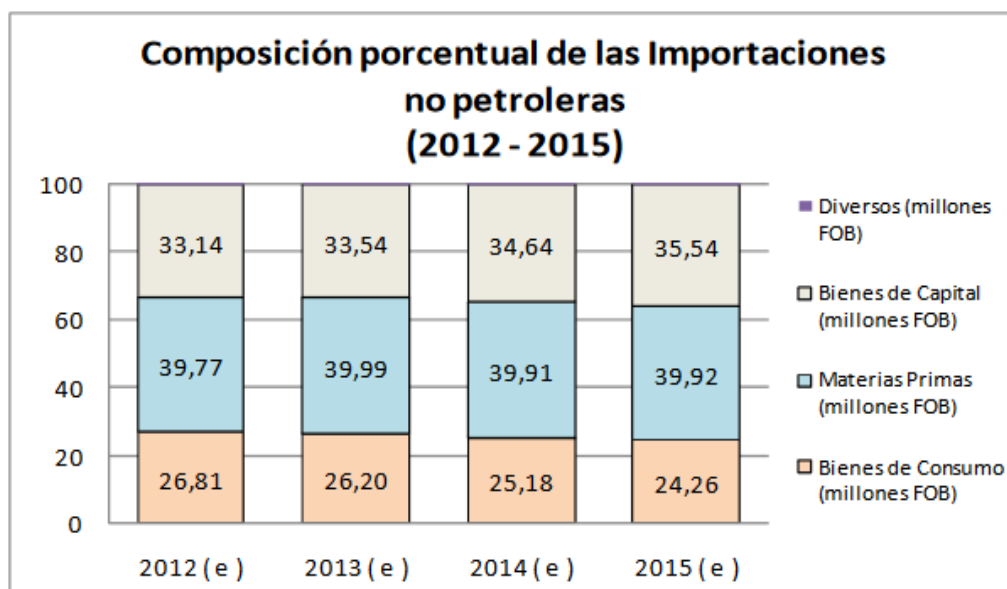


Figura 5: Composición importaciones no petroleras

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Política Económica, s.f.)

La Balanza Comercial no petrolera está constituida por las exportaciones e importaciones No Petroleras (dentro del campo referente a exportaciones no petroleras se incluyen a bienes

tradicionales y no tradicionales). (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

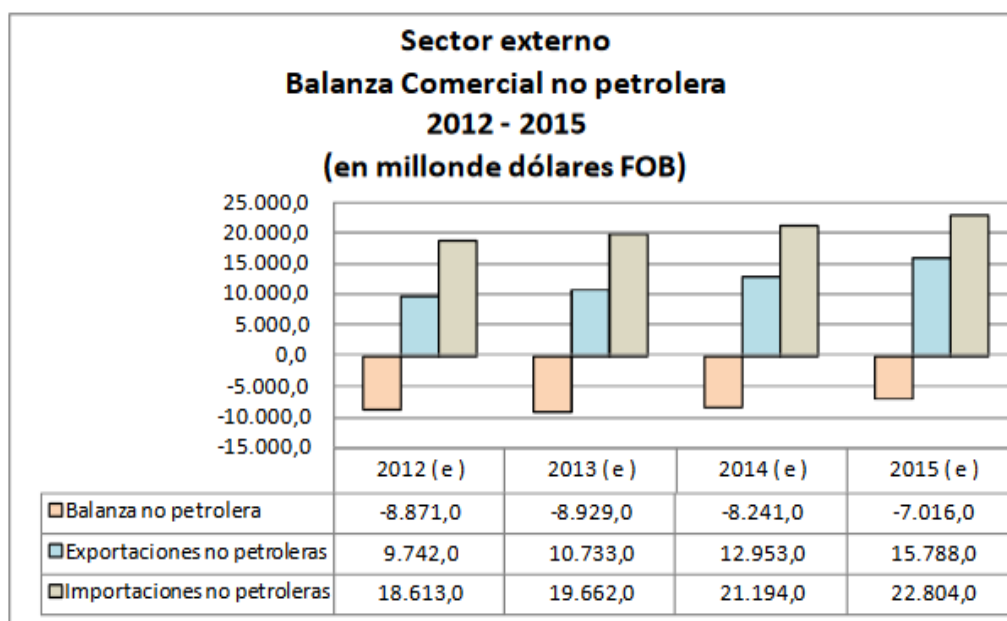


Figura 6: Balanza Comercial no petrolera

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Política Económica, s.f.)

La Balanza Comercial petrolera del Ecuador será positiva y promediará los USD. 7.431,00 millones cada año. Sin embargo, la misma muestra otra tendencia en el escenario pasivo, hasta colocarse en USD. 6.913,00 millones al cierre del año 2015. (Ministerio de Finanzas del Ecuador, 2015)

El detalle gráfico de las estimaciones referentes a la Balanza Comercial petrolera se describe a continuación:

En el sector no petrolero la balanza comercial devela una realidad a favor de las importaciones, y proyectaba como muestran los cuadros precedentes, una diferencia de 7.016,00 millones de dólares favorables al sector importador, realidad que debió tomar un destino menos holgado en el año 2015 por la decisión gubernamental de aplicar las salvaguardias.

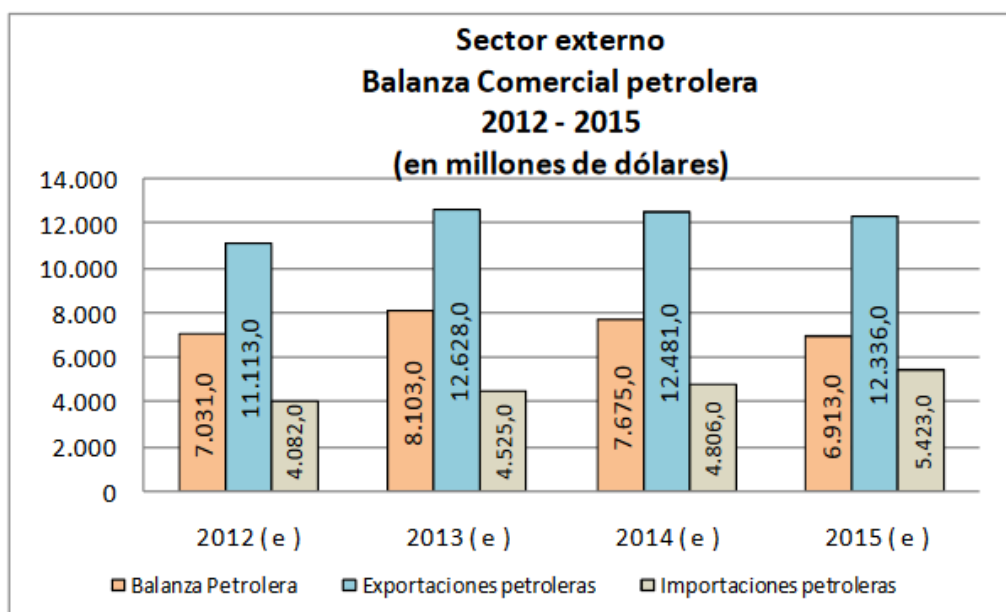


Figura 7: Balanza Comercial petrolera

Fuente: (Ministerio Coordinador de la Política Económica, s.f.)

En el sector externo en lo que corresponde a la balanza comercial petrolera del Ecuador ocurre lo contrario, en donde las exportaciones de crudo superan a las importaciones dentro de este campo, proyectada para el 2015 con un volumen favorable a las exportaciones de 6.913,00, sin embargo la caída abismal de los precios del barril de petróleo redujeron considerablemente esta proyección, afectando como fue citado anteriormente a las importaciones no petroleras.

En base a lo expresado por el ministro de comercio exterior Diego Aulestia, las importaciones no petroleras se redujeron en \$ 870 millones, desde marzo a junio de este año, en comparación al mismo período de 2014, y en este año se redujeron 22%. (El Telégrafo, 2015)

Riesgo País

El índice de riesgo país es el que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras, es consecuentemente “un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI (índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera) de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras” (Banco Central del Ecuador, s.f.), y como lo describe Jorge Arteaga, catedrático de economía: “Cada 100 puntos del índice EMBI equivalen a un punto porcentual sobre la tasa de interés que pagan los bonos del Tesoro estadounidense” (Arteaga, 2011)

Con la referencia expuesta anteriormente es citada a continuación la información de la valoración de este índice en los meses de Julio y Agosto del año 2016 y que incide en la dinámica macroeconómica del país, cuyos valores fluctúan en este periodo tomado como muestra entre 850 (15 de agosto del 2016) y 887 (4 de agosto del 2016), lo que representa un 8% de riesgo por encima de la tasa referencial, que es la que pagan los bonos del Tesoro estadounidense que se asume es la de menor riesgo en el mercado, y en base a lo expuesto en el párrafo anterior cada 100 puntos equivalen a un 1% sobre la tasa mencionada:

Tabla 2:
Riesgo País Ecuador (Julio – Agosto / 2016)

Fecha	Valor
Agosto-18-2016	850.00
Agosto-17-2016	866.00
Agosto-16-2016	859.00
Agosto-15-2016	869.00
Agosto-14-2016	882.00
Agosto-13-2016	882.00
Agosto-12-2016	882.00
Agosto-11-2016	877.00
Agosto-10-2016	884.00
Agosto-09-2016	872.00
Agosto-08-2016	878.00
Agosto-07-2016	878.00
Agosto-06-2016	878.00
Agosto-05-2016	878.00
Agosto-04-2016	887.00
Agosto-03-2016	883.00
Agosto-02-2016	883.00
Agosto-01-2016	885.00
Julio-31-2016	877.00
Julio-30-2016	877.00
Julio-29-2016	877.00
Julio-28-2016	883.00
Julio-27-2016	881.00
Julio-26-2016	875.00
Julio-25-2016	856.00
Julio-24-2016	858.00
Julio-23-2016	858.00
Julio-22-2016	858.00
Julio-21-2016	870.00
Julio-20-2016	868.00

Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

El índice de riesgo país para su medición considera variables tales como la deuda pública interna y externa, tasas de inflación y desempleo, saldo de la balanza comercial, entre otras; es un factor que los inversionistas tienen en cuenta al momento de posicionar sus recursos en una nación para el desarrollo de un proyecto determinado. La reducción muy significativa de los precios del petróleo que representa uno de los más importantes rubros de ingresos para el Ecuador, la apreciación del dólar que es la moneda oficial del país, desembolsos

indemnizatorios a multinacionales por fallos en contra del Estado y la necesidad de destinar recursos emergentes al desastre del terremoto, han conducido al gobierno actual a adquirir deuda externa adicional debido a que la balanza comercial entraba en niveles peligrosos, la falta de liquidez a traído a su vez como consecuencia el retraso de pago a proveedores, disminución de la actividad de ciertos sectores dinamizadores de la economía como la construcción, el sector importador también se ha visto afectado con una contracción significativa de su actividad e ingresos. ADV Cargo se ha visto directamente afectado en el volumen de sus ingresos por estas variables que inciden en la elevación del riesgo país, y se ha visto en la lamentable decisión de prescindir de algunos de sus colaboradores.

Los productos importados deben cancelar algunos tributos que son detallados a continuación, entre ellos, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que ha sido incrementado su valor porcentual en dos puntos (14%) por un periodo de un año a raíz del terremoto ocurrido en abril del año 2016: este incremento ha menoscabado aún más el flujo de importaciones:

AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).

FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.

ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

IVA (Impuesto al Valor Agregado) Corresponde al 14% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE. (SENAE, 2016)

1.2.3 Factores tecnológicos

El uso del correo electrónico y la disposición de este medio en los dispositivos móviles han contribuido positivamente en la fluidez de la comunicación y optimización de los tiempos en los distintos procesos que atañan a las actividades de importación en el país, es así que ya sea para establecer contacto con los clientes o la coordinación con los agentes fuera del Ecuador la comunicación usualmente es escogida es a través de esta vía.

La modernización de las diferentes instituciones públicas como la Aduana del Ecuador, así como de la infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria en estos últimos años ha influido también favorablemente en el desempeño del sector importador, evitando la excesiva tramitología reduciendo los tiempos de estos trámites a través del uso de canales virtuales como ECUAPASS. El sistema ECUAPASS permite otorgar mayor seguridad al sector importador mediante el uso de firmas electrónicas y la digitalización de documentos aduaneros con su consecuente reducción de documentos físicos que antes eran requeridos. En lo concerniente al despacho de la carga en la aduana, el aforo automático, en donde la información se transmite y se verifica electrónicamente, ha sido otro de los importantes ejes en la optimización del tiempo en este proceso.

La empresa utiliza el sistema BONES para llevar el control contable de forma ágil y eficiente.

1.3 MICROAMBIENTE

1.3.1 Clientes

“La preferencia de los consumidores hoy día es que el producto sea vendido:

- *En el lugar adecuado,*
- *En el momento oportuno, y*
- *Que su precio refleje el que el consumidor esté dispuesto a pagar o el que él le asigne.*

Aquí es donde entra la administración de la logística y su gestión a todo nivel, y como gerente del área deberá tener respuestas al cliente. La logística incluye cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva, desde la programación de las compras hasta el servicio postventa.” (Castellanos, 2009)

Los clientes de ADV Cargo son empresas o personas naturales que han establecido previamente contacto con el proveedor de los productos que desean traer al Ecuador y que requieren el servicio de importación de la mencionada mercancía, entre los clientes que con mayor frecuencia solicitan el servicio de ADV Cargo se encuentran:

- Akros
- Artim
- AVP Sistemas
- Impodisof
- Fernando y Alfredo Mora

Los clientes mantienen la fidelidad con la empresa por el trato personalizado y entrega dentro del tiempo pactado de los productos que solicitan importar, es sin

embargo uno de los principales objetivos de este estudio determinar los procesos que pueden ser mejorados para seguir apuntalando a ofrecer un servicio de mejor calidad y cumplir con las expectativas de los clientes.

1.3.2 Proveedores

ADV Cargo no interactúa con los proveedores de aquellos productos que los clientes desean importar, este contacto lo efectúa el cliente directamente y una vez que éste haya sido coordinado solicita el servicio de la empresa.

La compañía sin embargo ha establecido alianzas con otras empresas locales (forwarders) que proveen su servicio en lugares en donde ADV Cargo no cuenta con agentes.

El forwarder es el “intermediario que toma las disposiciones necesarias y/o proporciona servicios complementarios para el transporte de mercancías y otros servicios en representación del emisor. El transitario, como empresa de servicios en el transporte internacional, puede ser agente IATA (International AirTransportAssociation), especialista en el transporte de carga aérea, agente consolidador en todas las modalidades de transporte, agencia de transporte por carretera y operador de transporte multimodal.”(Ministerio de Fomento del Gobierno de España, 2015)

Para el transporte de la carga desde la aduana hacia el destino acordado con el cliente para la entrega, la empresa utiliza generalmente el servicio de personas particulares que cuenten con autorización de la Aduana del Ecuador para aquello, en ocasiones ADV Cargo solicita el servicio de transporte a la compañía COMTRAYLER S.A.

1.3.3 Competencia

Entre los principales competidores se encuentran Munditransport, Siatigroup y Asia Shipping, todas estas empresas con más de una década ofreciendo su servicio en el mercado ecuatoriano, cubriendo toda la cadena logística del transporte y ofreciendo servicio de transportación de carga marítima o aérea desde y hacia cualquier parte del mundo, manejando contenedores completos y/o de cargas sueltas (consolidadas). Cuentan además con agentes en las diferentes latitudes de los cinco continentes y cuyo alcance es de mayor embargadora que ADV Cargo.

La Matriz Competitiva consiste en analizar y comparar los factores de éxito del negocio con los de la competencia a fin de conocer la competencia más significativa en base a sus factores. La calificación de los factores de éxito que se exponen a continuación seguirá la siguiente escala:

- Debilidad grave → 1
- Debilidad menor → 2
- Fortaleza menor → 3
- Fortaleza importante → 4

Tabla 3:**Matriz de posición competitiva**

Factores claves del éxito	Ponderación	ADV CARGO		Munditransport		Siatigroup		Asia Shipping	
		Califica	Result pondera	Califica	Result pondera	Califica	Result pondera	Califica	Result pondera
Tarifas competitivas	0,3	2	0,6	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Entrega oportuna	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Lealtad del cliente	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Cuota del mercado	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Cobertura y alianzas con agentes	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		2,35		2,65		2,35		2,65

Fuente: (Olivera, 2016)

La matriz competitiva permite identificar el factor crítico para la empresa dentro del giro de negocio, se puede desprender de ella que éste corresponde a ofrecer tarifas competitivas a sus clientes, que para ADV Cargo representa una debilidad menor que tiene su justificación principal en la dependencia de la compañía en tercerizar algunos servicios tales como el transporte de la carga con la competencia en los lugares en donde no posee agentes, el ingreso de información aduanera en Ecuapass e incluso el transporte interno en dirección a la bodega del cliente final.

Se destacan como fortalezas de la empresa la preocupación por ofrecer al cliente un servicio de calidad a través de la entrega oportuna de la carga y su consecuente fidelidad de ellos evidenciada en la confianza depositada mediante nuevas solicitudes de importación.

La cuota de mercado se erige como un factor determinante que le otorga una ventaja competitiva a las empresas Monditransport y Asia Shipping que es evidenciada en su valoración como resultado del análisis.

1.4 ANÁLISIS FODA

Los factores internos y externos revisados en los acápite precedentes, son descritos como fortalezas y debilidades de la empresa, así como los factores externos se traducen en oportunidades y amenazas al sector importador que es donde se desenvuelve el giro de negocio de la compañía.

1.4.1 Auditoría Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se utiliza la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) como herramienta para conocer la posición estratégica de la empresa que permitirán identificar las Oportunidades y Amenazas que afectan a la organización directa o indirectamente; se considerará la una escala de calificación de 1 a 4 que indiquen que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a cada factor identificado.

Será asignado a cada factor una ponderación en un rango de 0 a 1, siendo 0 (no muy importante) y 1 (muy importante).

Tabla 4:
Matriz EFE

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Firma de acuerdos comerciales con otros países	0,3	2	0,6
Optimización de procesos aduaneros	0,18	3	0,54
Reducción de documentos físicos para desaduanización	0,04	2	0,08
TOTAL PONDERADO (%)			54%
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Reducción de importaciones por vigencia de salvaguardias	0,25	2	0,5
Incremento de porcentaje de aranceles e impuestos en la liquidación final a cancelar en la Aduana	0,15	2	0,3
Retraso de pagos del Estado a proveedores que a su vez demoran sus pagos con la empresa como clientes	0,08	3	0,24
TOTAL PONDERADO (%)			46%
TOTAL	1		2,26

Fuente: (Olivera, 2016)

La concreción del acuerdo comercial con la Unión Europea representa como puede observarse en el cuadro la oportunidad más visible y de mayor importancia para buena parte del sector importador, que muy probablemente le concederá un panorama más alentador. Sin duda la mayor amenaza está determinada por la vigencia de las salvaguardias arancelarias, cuya finalidad consiste en mantener el equilibrio de la balanza comercial a través del desincentivo a las importaciones ante la disminución de ingresos nacionales provenientes de las exportaciones que podría poner en peligro el sistema de dolarización en el Ecuador, sin embargo esta medida es desfavorable para los sectores relacionados con actividades de importación.

El valor total ponderado de 2,26 es menor al promedio ponderado de 2,5 lo que evidencia que las oportunidades probablemente no están siendo bien aprovechadas y que los factores externos representan una verdadera amenaza a la estabilidad de la compañía.

El cuadro también evidencia que el peso ponderado de las Oportunidades es de 54% frente al de las Amenazas que representan un 46%, lo que conduce a pensar que aún con un panorama bastante difícil por la coyuntura actual, el acuerdo con la Unión Europea permite vislumbrar perspectivas mejores para el giro de negocio.

1.4.2 Auditoría Evaluación de Factores Internos (EFI)

El listado de los principales factores internos que han sido identificados en la auditoría y expuestos mediante la matriz EFI que contemplará la siguiente escala de calificación:

- Debilidad grave → 1
- Debilidad menor → 2
- Fortaleza menor → 3
- Fortaleza importante → 4

Será asignado a cada factor una ponderación en un rango de 0 a 1, siendo 0 (irrelevante) y 1 (muy importante).

Tabla 5:
Matriz EFI

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Entrega oportuna de la carga	0,25	4	1
Fidelidad de los clientes	0,08	3	0,24
Servicio personalizado	0,09	4	0,36
Emisión oportuna de documentos para importación y desaduanización	0,1	3	0,3
TOTAL PONDERADO (%)			77%
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Cartera de clientes limitada	0,25	1	0,25
Tercerización del servicio de transporte con la competencia en los casos que no se cuente con agentes en el exterior	0,15	1	0,15
Tercerización del servicio de aduana para ingreso de información en Ecuapass	0,08	2	0,16
TOTAL PONDERADO (%)			23%
TOTAL	1		2,46

Fuente: (Olivera, 2016)

La empresa ha concentrado sus esfuerzos en un elemento que se ha convertido en su mayor fortaleza, como se puede desprender del cuadro anterior, que responde a entregar la carga solicitada por los clientes dentro del periodo acordado con ellos, esto consecuentemente tiene gran influencia y peso en su fidelización.

La mayor debilidad que actualmente posee la empresa es contar con una cartera estrecha y muy limitada de clientes que hacen uso de su servicio, principalmente por el corto tiempo que la compañía tiene en el mercado.

El valor total ponderado de 2,46 es menor al promedio ponderado de 2,5 lo que indica que la empresa tiene no una posición interna fuerte.

El cuadro también evidencia que el peso ponderado de las Fortalezas es de 77% frente al de las Debilidades que representan un 33%, situación que induce a creer que la empresa pese a su corta trayectoria y cartera de clientes reducida mantiene ciertas características que le permite mantenerse en el mercado con perspectivas futuras de gran interés.

1.4.3 Objetivos Estratégicos

El análisis de la matriz FODA permitirá visualizar los objetivos estratégicos, y la estrategia que se alcanzará utilizando las Fortalezas, reduciendo las Debilidades, aprovechan estas Oportunidades y minimizando las Amenazas.

Tabla 6:

Matriz FODA

FACTORES INTERNOS \ FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Entrega oportuna de la carga	Cartera de clientes limitada
	Fidelidad de los clientes	Tercerización del servicio de transporte con la competencia en los casos que no se cuente con agentes en el exterior
	Servicio personalizado	Tercerización del servicio de aduana para ingreso de información en Ecuapass
	Emisión oportuna de documentos para importación y desaduanización	
OPORTUNIDADES		
Firma de acuerdos comerciales con otros países	Mantener un registro de tiempos promedio desde el contacto para el embarque hasta la entrega de la carga al cliente y fidelizarlos con entregas oportunas y buen servicio	La Gerencia Comercial debe sacar provecho una vez firmado el acuerdo comercial con la Comunidad Europea para plantear alternativas para ampliar la cartera de clientes para incrementar los ingresos
Optimización de procesos aduaneros	Analizar los elementos de los procesos de la cadena de valor que pueden ser mejorados	Analizar la factibilidad de incluir determinados procesos que actualmente están siendo tercerizados a la cadena de valor de la empresa
Reducción de documentos físicos para desaduanización	Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos que ha incorporado el SENA para optimizar los tiempos de desaduanización	Hacer un seguimiento de las estrategias exitosas de la competencia, planificar capacitaciones y asistencia a conferencias relacionadas con el giro de negocio, con la finalidad de ir adquiriendo reconocimiento en el mercado de importaciones
AMENAZAS		
Reducción de importaciones por vigencia de salvaguardias	Optimización de los costos administrativos y promover la eficiencia de los procesos tratando de seguir manteniendo tarifas competitivas mitigando el efecto contraproducente de las salvaguardias en las importaciones y la limitación de entrada de divisas relacionadas con el efecto del Riesgo País que pueda ahuyentarlos	Promover una mayor eficiencia de los procesos, buscar nuevas alianzas estratégicas con los forwarders y proyectar la imagen de la empresa para mitigar los efectos negativos de factores externos en el sector importador para conservar la cartera actual de clientes
Incremento de porcentaje de aranceles e impuestos en la liquidación final a cancelar en la Aduana		
Retraso de pagos del Estado a proveedores que a su vez demoran sus pagos con la empresa como clientes		

Fuente: (Olivera, 2016)

1.4.4 Estrategia

La Estrategia debe ser incorporada en el Plan Estratégico de la compañía cuya elaboración considerará los siguientes elementos:

1. Mantener un registro de tiempos promedio desde el contacto para el embarque hasta la entrega de la carga al cliente y fidelizarlos con entregas oportunas y buen servicio.
2. El acuerdo comercial con la Comunidad Europea será una oportunidad para plantear alternativas para ampliar la cartera de clientes para incrementar los ingresos, como la incorporación de nuevos servicios, promover una mayor eficiencia de los procesos, buscar nuevas alianzas estratégicas con los *forwarders* y proyectar la imagen de la empresa para mitigar los efectos negativos de factores externos en el sector importador como las salvaguardias durante su vigencia.
3. Los resultados de este trabajo permitirá a la empresa analizar los elementos de los procesos de la cadena de valor que pueden ser mejorados, optimización de los costos administrativos y promover su eficiencia, tratando de seguir manteniendo tarifas competitivas.
4. Estudiar la factibilidad de incluir determinados procesos que actualmente están siendo tercerizados a la cadena de valor de la empresa.

5. Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos que ha incorporado el SENA para optimizar los tiempos de desaduanización.
6. Hacer un seguimiento de las estrategias exitosas de la competencia, planificar capacitaciones y asistencia a conferencias relacionadas con el giro de negocio, con la finalidad de ir adquiriendo reconocimiento en el mercado de importaciones.
7. Ofrecer facilidades de pago a los clientes que posean problemas de liquidez por retrasos en pagos en contratos con el Estado, principalmente si pertenecen al grupo que ha demostrado fidelidad en la contratación del servicio con la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO LEGAL ADUANERO Y DE COMERCIO

El marco legal aduanero y de comercio lo establece la normativa dispuesta por el organismo de control competente que le corresponde en el Ecuador al SENA.

Para iniciar el trámite de importación las empresas deben aplicar las disposiciones del Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas.

“Este procedimiento establece que el solicitante debe presentar ante la Dirección Distrital de arribo de la mercancía, la Declaración Aduanera de importación y los documentos de acompañamiento y de soporte correspondientes. La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.” (SENAE, 2015)

Entre los requisitos de mayor relevancia en el proceso de importación de mercadería o cualquier tipo de producto, es exigida la entrega por parte del ente regulador de documentos adicionales como los de acompañamiento que son:

“... aquellos denominados de control previo deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. Esta exigencia deberá constar en las disposiciones legales que el organismo regulador del comercio exterior establezca para el efecto.” Los documentos de soporte también deberán ser incluidos y “constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley.” (SENAE, 2015)

La Pirámide de Kelsen representa de forma gráfica la estructura escalonada del orden jurídico propuesta por Hans Kelsen, que esquematiza el ordenamiento jurídico es un conjunto de normas categorizadas jerárquicamente, de tal manera que representada de manera visual se asemejaría a una pirámide formada por pisos superpuestos, siendo la que se encuentra en la cúspide la de mayor jerarquía. (Reyes, 2003)



Figura 8: Pirámide de Kelsen

Fuente: (Reyes, 2003)

Se describen a continuación los acuerdos comerciales firmados con las distintas naciones del mundo, en donde se puede evidenciar que la mayor concentración de ellos se halla en países de la región, aparte de unos pocos en Europa, Asia y Medio Oriente. Es importante destacar que las conversaciones que la Unión Europea continúan y según las autoridades del Ministerio de Comercio Exterior es posible que a finales del año 2016 pueda contarse con la firma definitiva que selle este significativo acuerdo.

Tabla 7:

Acuerdos Comerciales del Ecuador

INSTRUMENTOS EN MATERIA COMERCIAL SUSCRITOS DESDE EL 2008			
PAÍS	INSTRUMENTO	FECHA DE SUSCRIPCIÓN	ENTRADA EN VIGENCIA
CHILE	Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Chile y la República del Ecuador	10-mar-08	29-ene-10
BRASIL	VIII Protocolo al ACE Nro. 59 con el cual la República Federativa del Brasil otorga preferencias arancelarias a la República del Ecuador	30-dic-09	16-feb-11
CUBA	II Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica Nro. 46 Celebrado entre la República del Ecuador y la República de Cuba	10-mar-10	25-ene-11
VENEZUELA	Acuerdo Marco de Cooperación entre la República de Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela para Profundizar los Lazos de Comercio y Desarrollo	26-mar-10	02-dic-10
TURQUÍA	Acuerdo de Cooperación Comercial entre el Gobierno de la República de Ecuador y el Gobierno de la República de Turquía	01-dic-10	no vigente / se encuentra en la Asamblea
BRASIL	Memorando de entendimiento para la promoción e implementación de proyecto “Exportación por envíos postales para medias, pequeñas y micro empresas” entre el Gobierno de la República federativa del Brasil y el Gobierno de la República del Ecuador	21-dic-10	21-dic-10
GUATEMALA	Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica entre el Gobierno de la República de Ecuador y el Gobierno de la República de Guatemala	15-abr-11	10-feb-13
	Acuerdo de Alcance Parcial Complementación Económica	15-abr-11	10-feb-13
	Anexo 3A Preferencias Ecuador otorga a Guatemala		
	Anexo 3B Preferencias Guatemala otorga a Ecuador		
IRÁN	Acuerdo Comercial entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno de la República Islámica de Irán	21-abr-11	no vigente / se encuentra en la Asamblea
BRASIL	Acuerdo complementario al acuerdo básico de cooperación técnica entre el gobierno de la república federativa de Brasil y el Gobierno de la República de Ecuador para la implementación de la televisión digital terrestre en Ecuador.	17-jul-11	17-jul-11
BELARUS	Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Ministerio de Asuntos Exteriores de la República de Belarús, para la Creación de la Comisión Mixta de Cooperación Económica – Comercial	17-oct-11	17-oct-11
BRASIL	Memorando de entendimiento entre los gobiernos de la república federativa de Brasil y el Gobierno de la República del Ecuador en materia de monitoreo comercial, inversiones y financiación	21-nov-11	21-nov-11
PANAMÁ	Protocolo de Adhesión de la República de Panamá – Apertura de Mercados a Favor de Ecuador	02-feb-12	25-sep-12
	TM80 AP Mercados	02-feb-12	25-sep-12
	TM80 Cooperación científica y tecnológica		
	TM80 Intercambio de bienes culturales, educacional, científico		
	TM80 OTC		
	TM80 Preferencia Regional		
INDONESIA	Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Ministerio de Comercio de la República de Indonesia sobre Cooperación en Comercio e Inversiones	23-jun-12	23-jun-12
CATAR	Acuerdo de Cooperación Económica, Comercial y Técnica entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno del Estado de Catar	16-feb-13	no vigente / se encuentra en la Presidencia
INDIA	Memorando de Entendimiento sobre Cooperación Económica entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Departamento de Comercio de la República de la India		
FRANCIA	Acuerdo para la Cooperación en el área de la Economía Solidaria y Comercio Justo, suscrito entre Ecuador y Francia	–	
COLOMBIA	Acta de la Reunión del Comité Técnico Binacional de Asuntos Económicos y Comerciales en el marco de la Comisión de la Vecindad e Integración Colombo Ecuatoriana.	05-abr-13	05-abr-13
COLOMBIA	Declaración Presidencial	25-nov-13	25-nov-13
COLOMBIA	Acuerdo de Reconocimiento Mutuo.	05-mar-97	05-mar-17
PERÚ	Comité Técnico Binacional de Facilitación del Comercio, Inversiones y Turismo.	18-mar-11	18-mar-11
PERÚ	IX Comisión de Vecindad Ecuatoriano-Peruana.	19-sep-12	19-sep-12
PERÚ	Memorando De Entendimiento en Materia de Promoción Turística entre la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación del Turismo Promperu y el Ministerio de Turismo del Ecuador.	23-nov-12	23-nov-12
PERÚ	Memorando de Entendimiento Pro Ecuador y Pro inversión	23-nov-12	23-nov-12
PERÚ	Declaración Conjunta Presidencial Ecuador- Perú.	14-nov-13	14-nov-13
ARGENTINA	Acuerdo de cooperación en el área de la promoción comercial y transferencia de tecnología en materia de comercio internacional entre la república del ecuador y la República Argentina.	22-mar-07	22-mar-07
ARGENTINA (ARG168)	CAddendum n° 1 al memorándum de entendimiento sobre colaboración en materia de acciones de promoción comercial entre el ministerio de relaciones exteriores, comercio e integración de la República del Ecuador y el Ministerio de Relaciones Exteriores, comercio internacional y culto de la República Argentina.	21-abr-08	21-abr-08
ARGENTINA (ARG154)	Memorándum de entendimiento sobre colaboración en materia de acciones de promoción comercial entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, comercio internacional y culto de la República argentina y el Ministerio de Relaciones Exteriores, comercio e integración de la República del Ecuador	20-sep-07	20-sep-07
CHILE (CHL255)	Acta I Reunión de la comisión económico comercial del Acuerdo de complementación económica N° 65 entre Chile y Ecuador	22-jul-11	13-mar-13
URUGUAY	Convenio de Cooperación Institucional entre el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR) y la Agencia de promoción de Inversiones y Exportaciones (Uruguay XXI).	–	22-nov-12
PANAMÁ (AIC066)	Acuerdo regional de apertura de mercados a favor de Ecuador – Protocolo de adhesión de la República de Panamá	22-feb-12	25-sep-12
PANAMÁ	Acuerdo regional que instituye la preferencia arancelaria regional – Protocolo de adhesión de la República de Panamá.	02-feb-12	25-sep-12
REPÚBLICA DOMINICANA	Grupo conjunto de estudio de factibilidad para la profundización de las relaciones económicas y comerciales entre la Republica Dominicana y el Ecuador	14-oct-11	14-oct-11

Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior)

2.2 CALIDAD DEL SERVICIO

Entre las distintas definiciones de la logística que mejor se adapta al giro de negocio de la empresa se describe como *“el movimiento de bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento adecuado”* (Castellanos, 2009)

Es evidente y notorio en el ámbito empresarial que las compañías han ido comprendiendo y enfocado sus inversiones en una correcta gestión de la calidad de sus procesos ya que permite ahorrarles todos aquellos costos derivados de la no calidad.

Pueden ser considerados como factores críticos dentro de los procesos que envuelven la logística en la importación de productos los siguientes aspectos:

- Monitoreo de la carga.
- Cumplimiento de requisitos y trámites dentro de los plazos correspondientes en el proceso de desaduanización.
- Verificación la integridad de la carga previo a la entrega al cliente.
- Minimización de los riesgos de retrasos hasta la entrega del producto.

Controlar el desempeño de los procesos críticos y de valor es necesario para identificar las variaciones significativas y determinarlas causas de las desviaciones en los procesos que hayan sido medidos y evaluados.

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

Los procesos son considerados como la gran sabe operativa de las organizaciones y su gestión puede definirse, descrito por José Antonio Pérez Fernández de Velasco en su libro “Gestión por procesos”, como:

“... un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas” que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad gestiona. La gestión de la calidad contempla las siguientes consideraciones:

- *Orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.*
- *El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.*
- *Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.*

La gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- *Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.*
- *Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.*
- *En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.” (Pérez, 2010)*

Uno de los objetivos principales de la gestión basada en procesos es garantizar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos, y como expone la Ing. Natalia Alexandra Montalvo Zamora en su trabajo de tesis de posgrado “para que una organización se desarrolle de manera efectiva y satisfaga las necesidades del cliente,

es importante comprender los procesos, cumplir con los requisitos, considerar el valor agregado que aportan los procesos, medir y hacer seguimiento a la información de desempeño, eficacia de los procesos y satisfacción del cliente, por último, mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas y acciones eficaces.” (Montalvo, 2011)

Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, bajo esta premisa deben establecerse los procesos en los que se efectuarán mediciones.

2.4 INDICADORES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Los *indicadores de gestión* son sobre todo información, en otras palabras agregan valor, además deben definir claramente el objetivo y que al momento de determinarlos:

“... se deben considerar ciertos parámetros, como por ejemplo: medir los tiempos de respuesta, determinar qué es lo que espera la organización de sus clientes, comparase con la competencia, enfocarse en el cliente interno y externo, crear una cultura de medición, tener los suficientes indicadores para evaluarlos posteriormente seleccionarlos, que el indicador sea definido por la persona que desempeña de forma directa el trabajo.” (Montalvo, 2011)

Los *indicadores de desempeño* nos permiten obtener información cuantitativa en relación al resultado del servicio, a su vez los *indicadores de resultados* describen el cambio que se espera como consecuencia de un proceso o medida adoptada.

Tabla 8:

Indicador de Gestión Presupuestal

TÍTULO	Gestión presupuestal de recursos
ÁMBITO	Gestión
DESCRIPCIÓN	Cuantifica la relación porcentual entre los costos totales contabilizados sobre los costos totales presupuestados
CÁLCULO	$(\text{Egresos totales realizados} / \text{Egresos totales presupuestados}) * 100$
TIPO	Eficiencia
VALOR	Porcentual
PERIODO	Anual
RESPONSABLE	Gerente Administrativo
INSUMOS	Elaboración de Plan presupuestario anual

Fuente: (Monge, 2016)

La medición del indicador de gestión presupuestal permitirá visualizar el manejo eficiente de los recursos correspondientes a los egresos anuales de la compañía. Los insumos que se utilizarán para esta medición serán la información presupuestaria del Plan Estratégico anual y las facturas de los gastos administrativos y operacionales. La eficiencia en el manejo del presupuesto cobra un mayor valor cuando el efecto de ciertos factores externos principalmente amenaza la estabilidad de la empresa.

Tabla 9:

Indicador de Solicitudes de servicio concretadas

TÍTULO	Efectividad de cotizaciones concretadas en contratos de servicio
ÁMBITO	Productividad
DESCRIPCIÓN	Cuantifica la relación porcentual entre el número de cotizaciones concretadas en contratos de servicio sobre el número total de cotizaciones presentadas
TIPO	Eficacia
CÁLCULO	$(\text{Número de cotizaciones concretadas en contratos de servicio} / \text{Número de cotizaciones presentadas}) * 100$
VALOR	Porcentual
PERIODO	Mensual
RESPONSABLE	Gerente Comercial
INSUMOS	Elaboración de Informe mensual de ventas

Fuente: (Olivera, 2016)

Los clientes se contactan por distintos medios como correo electrónico o llamadas telefónicas para solicitar una cotización de servicio de su requerimiento de importación. La cotización será enviada al cliente y éste decidirá finalmente si la acepta la propuesta económica para proceder de esta manera con la logística de importación.

Este indicador posibilitará contar con información estadística para determinar la eficacia de las cotizaciones enviadas que son finalmente concretadas en ventas de servicio de importación, y de ser el caso poder plantear alternativas de mejora y poder incrementar su eficacia. Los insumos para este análisis serán los correos electrónicos enviados a los clientes con las cotizaciones y las facturas generadas por los servicios contratados.

Tabla 10:

Indicador de Entrega de Carga Oportuna al cliente

TÍTULO	Eficacia de entrega de carga oportuna al cliente
ÁMBITO	Productividad
DESCRIPCIÓN	Cuantifica la relación porcentual entre el número de entregas realizadas oportunamente dentro del plazo definido contractualmente sobre el número total de entregas
TIPO	Eficacia
CÁLCULO	$(\text{Número de entregas oportunas} / \text{Número total de entregas}) * 100$
VALOR	Porcentual
PERIODO	Mensual
RESPONSABLE	Gerente Operativo
INSUMOS	Generación de facturas de servicios contratados / Quejas reportadas

Fuente: (Litardo, 2016)

Este indicador permitirá establecer con certeza el factor interno que se ha resaltado como una fortaleza de la compañía, éste estará determinado por el número de entregas

dentro del plazo acordado contractualmente del total de carga que se han hecho llegar al cliente final, consecuentemente se podrá medir la eficacia real de la empresa en este aspecto. Los reclamos, provenientes de los clientes por demora en la entrega de la carga solicitada para que sea importada, y que han sido registrados servirán como insumo para la medición de este indicador.

Tabla 11:

Indicador de Grado de Satisfacción de clientes

TÍTULO	Grado de satisfacción de clientes
ÁMBITO	Productividad
DESCRIPCIÓN	Cuantifica la relación porcentual entre el número de servicios que han presentado alguna queja del cliente sobre el número total servicios prestados
TIPO	Efectividad
CÁLCULO	$\left(\frac{\text{Número de servicios con reclamo o queja}}{\text{Número de servicios prestados}} \right) * 100$
VALOR	Porcentual
PERIODO	Mensual
RESPONSABLE	Asistentes Comerciales
INSUMOS	Contratos de servicio de importación / correos electrónicos de quejas presentadas / encuestas de satisfacción del servicio

Fuente: (Monge, 2016)

El grado de satisfacción del cliente está directamente relacionado con la percepción de la calidad del servicio. Los insumos para determinar este indicador serán los contratos de servicios, los reclamos registrados de los clientes, los resultados de encuestas realizadas a los clientes.

2.5 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Posterior al establecimiento de los indicadores serán definidos los procesos en base a las siguientes consideraciones:

“Entonces un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** *Propósito del proceso, qué se pretende lograr con él, tiene relación con el producto.*
- **Responsable:** *Persona que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.*
- **Alcance:** *Determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y el fin del proceso como referencia. También puede orientar sobre las inclusiones o exclusiones que afecten el objetivo. Más adelante cuando se elabore el diagrama de proceso, este alcance hace referencia a la primera y última actividad.*
- **Insumos:** *Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación necesaria para la utilización de los recursos.*

Debe determinarse quién provee los insumos, en otras palabras, quién es el proveedor (interno o externo), mejor si se precisa cuál es el proceso que lo provee, para saber con quién interactúa o a quién se dirige para establecer los requisitos.

- **Productos:** *Todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien esa interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio. También se tiene en cuenta la información generada por el proceso como resultado de las mediciones o información requerida para el uso del producto.*

Se debe conocer a quién se entregan los productos, o en otras palabras, quién es el cliente (interno o externo), cuál es el proceso que lo requiere, para saber con quién se interactúa o a quién se dirige para verificar los resultados.

- **Recursos:** *Todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o hardware y software, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.*
- **Duración:** *Para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto. Se conoce usualmente como el “Tiempo de Ciclo”.*
- **Capacidad:** *Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación en relación con el producto ofrecido.” (Agudelo & Escobar, 2008)*

2.6 TÉCNICAS DE MODELAMIENTO DE PROCESOS

“La gestión de los procesos de negocio, se entiende como la aplicación de técnicas para modelar, gestionar y optimizar los procesos de negocio de la organización.”
(Sanchis, Poler, & Ortiz, 2009)

Existen distintos tipos de técnicas para el modelamiento de procesos, entre los más conocidos es el que utiliza diagramas de flujo, que “mediante la utilización de diferente simbología, representa operaciones, datos, direcciones de flujo y recursos; para la definición, análisis o solución de un problema. Este formalismo es muy flexible, el estándar ofrece la nomenclatura, pero será quien diseñe el proceso, quien estructure los diferentes bloques del diagrama según el conocimiento que posea de éste.
(Sanchis, Poler, & Ortiz, 2009)

Simbología Diagrama de Flujo

“La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.” (Aiteco Consultores, 2016)

La simbología que se utilizará para interpretar la interacción de las distintas actividades, tareas y elementos de los procesos se describe a continuación:











SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		Documento: Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		Inspección / Firma: Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	Conector de proceso: Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		Archivo Manual: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	Base de datos/aplicación: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo. Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Figura 9: Simbología diagrama de flujo

Fuente: (Aiteco Consultores, 2016)

3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Dentro de la identificación de procesos se puede inferir que cada uno de ellos tendrá elementos de entrada, actividades de transformación, cuyo resultado es un producto. La retroalimentación en este caso es importante para determinar si se está consiguiendo su propósito.

Conforme a la metodología detallada en el acápite 2.3 Gestión por procesos, a continuación es detallado el inventario de procesos referidos a cada área que conforma el cronograma en el acápite 1.1 Antecedentes de la empresa:

Tabla 12:
Codificación procesos

Proceso	Código
Planificación estratégica	PE01
Planificación operativa	PE02
Planificación presupuestaria	PE03
Embarque de mercadería	PM01
Monitoreo de mercadería	PM02
Desaduanización	PM03
Entrega de mercadería	PM04
Gestión talento humano	PA01
Contabilidad	PA02
Infraestructura y abastecimiento de suministros	PA03

Fuente: (Olivera, 2016)

Los procesos PE01, PE02 y PE03 están a cargo de la Gerencial General en coordinación con las gerencias administrativa, comercial y operativa.

Los procesos misionales con la codificación PM01, PM02, PM03 y PM04 deben ser coordinados entres los agentes comerciales y los asistentes operadores, los primeros de cara al cliente en caso de que se le deba transmitir determinada información y los segundos en la adecuada operación de estos procesos. El personal será supervisado por el Gerente Comercial y el Gerente Operacional.

Los procesos de apoyo PA01, PA02 y PA03 son responsabilidad del contador y asistente administrativo.

3.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los procesos estratégicos son aquellos que introducen las acciones tácticas de la empresa, incluyen la visión, misión, principios y valores, objetivos y estrategias.

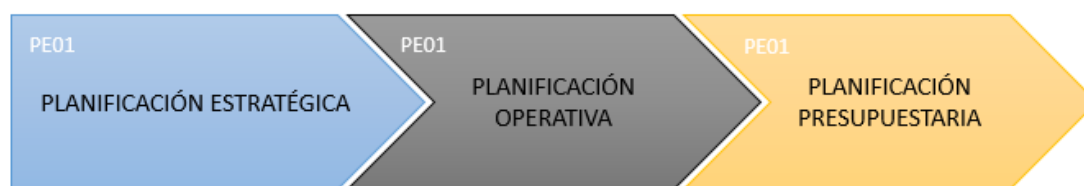


Figura 10: Procesos estratégicos
Fuente: (Olivera, 2016)

3.2 PROCESOS DE APOYO

Los procesos de apoyo, soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

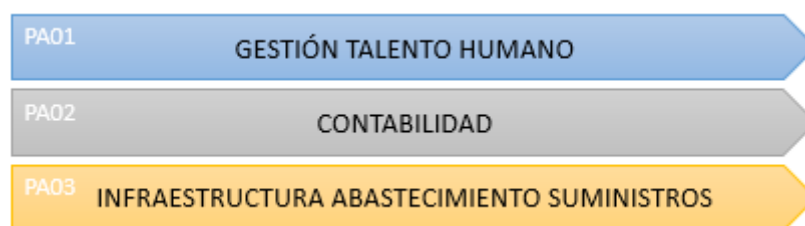


Figura 11: Procesos de apoyo
Fuente: (Olivera, 2016)

3.3 PROCESOS MISIONALES

Los procesos misionales permiten hacer realidad la misión organizacional, es mediante ellos capitalizar las posibilidades de la organización, se evidencia a continuación los macro procesos que aportan valor y en relación al giro de negocio de ADV Cargo:



Figura 12: Procesos misionales de la cadena de valor de ADV Cargo
Fuente: (Olivera, 2016)

3.4 MAPA DE PROCESOS

Una vez que han sido definidos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, basados en la cadena de valor de la empresa y en haciendo referencia al acápite y 2.5 *Caracterización de procesos* se ha estructurado el diseño del Mapa de Procesos que es una herramienta eficaz para reflejar la realidad y giro de negocio de la compañía:

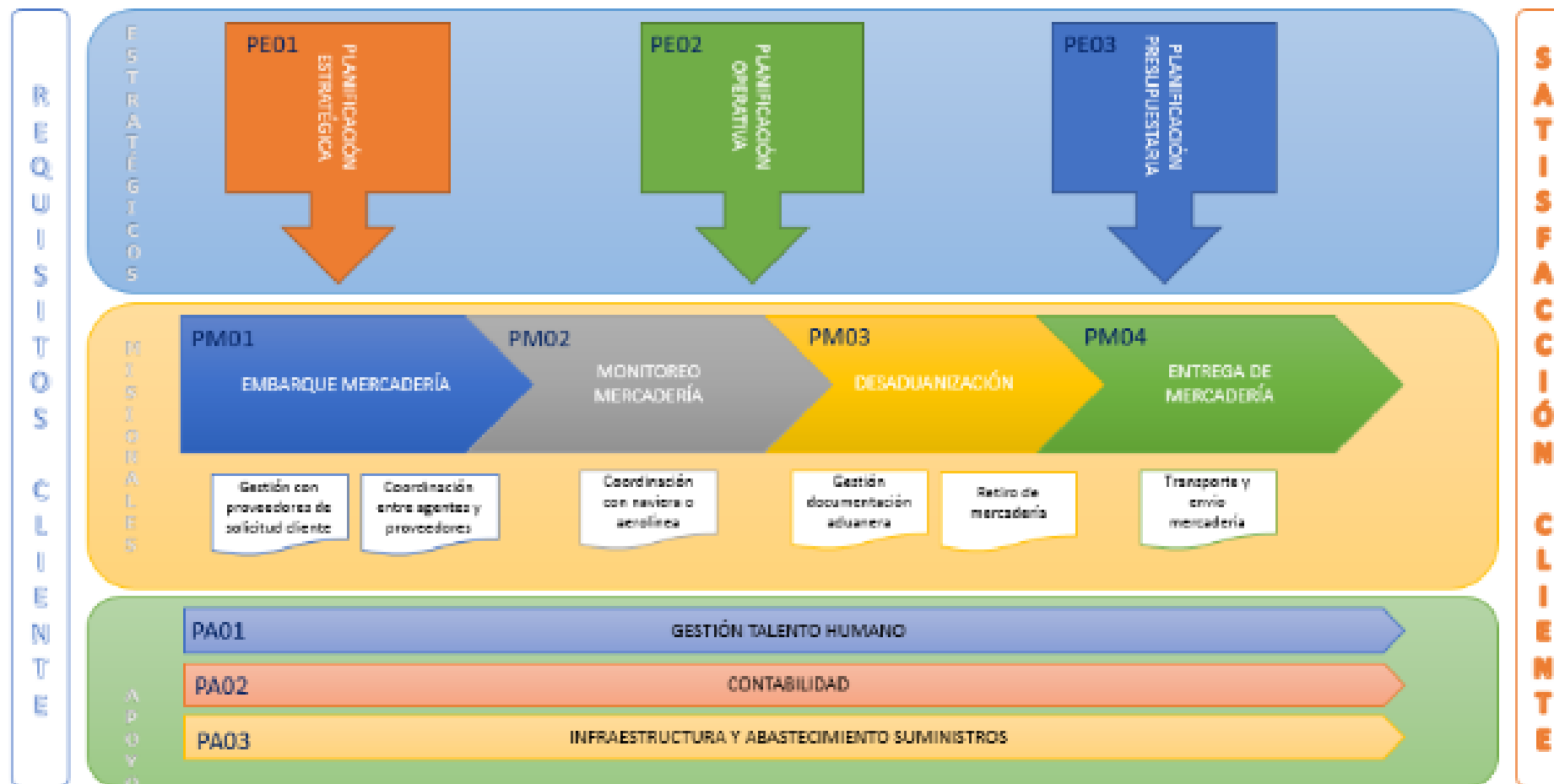



Figura 13: Mapa de Procesos
Fuente: (Olivera, 2016)

3.5 CARACTERIZACIÓN

La caracterización de procesos nos permite determinar las entradas, las salidas y las interacciones entre los diferentes procesos, así como establecer indicadores de medición de sus resultados.

Tabla 13:

Proceso: Planificación Estratégica

	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM01	TIPO DE PROCESO	ESTRATÉGICO	ALCANCE	Definición del Plan Estratégico para implementar las mejoras y conseguir la satisfacción del cliente	
OBJETIVO GENERAL	Diseñar los planes estratégicos de las principales directrices organizacionales	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Grado de Satisfacción de clientes Indicador de Gestión presupuestal		RESPONSABLE GERENTE GENERAL	
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS USUARIO/ CLIENTE	
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones	Definir el Plan Estratégico y Plan de acción anual			Plan Estratégico	Procesos de la empresa
Ministerio del Comercio Exterior					Plan de acción anual	
Cientes	Encuestas	HACER			Matriz de seguimiento al plan de acción	
		Analizar las necesidades y comportamiento del mercado				
		Asignación de recursos				
		Garantizar el cumplimiento de las metas				
		VERIFICAR			Informes de revisión de la directiva	
		Realizar seguimiento semanal al cumplimiento de los planes de acción y evaluar la gestión de cada proceso				
		ACTUAR				
		Definir las mejoras que deben efectuarse para incrementar el nivel de satisfacción del cliente				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio		Informe presupuestario	Gerente General Gerente Administrativo Gerente Comercial	Espacios u oficinas para reuniones	Infocus Computadoras y Laptops Internet Software de comunicaciones Celular	

Fuente: (Olivera, 2016)

Tabla 14:


Proceso: Planificación Operativa

	PLANIFICACIÓN OPERATIVA				
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM02	TIPO DE PROCESO	ESTRATÉGICO	ALCANCE	Establecer los lineamientos desde el embarque hasta la entrega de la carga al cliente
OBJETIVO GENERAL	Establecer procedimientos y controles operativos en la logística de importación	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Entrega de Carga Oportuna al cliente		RESPONSABLE GERENTE OPERATIVO
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones	Definir los procedimientos para el embarque, desembarque, transporte, desaduanización y entrega de carga		Plan operativo	Procesos de la empresa
Ministerio del Comercio Exterior					
		HACER			
		Coordinar con los operadores el embarque, desembarque de la carga, el transporte y monitoreo, ingreso de la documentación aduanera y entrega al cliente			
		VERIFICAR			
		Supervisión del desembarque, transporte e ingreso correcto y oportuno de la documentación aduanera			
		ACTUAR			
RIESGOS DEL PROCESO		Garantizar la entrega de la carga al cliente final			
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO		
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos
Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio		Informe del plan Operativo	Gerente General Gerente Operativo	Espacios u oficinas para reuniones	Infocus Computadoras y Laptops Internet Software de comunicaciones Celular

Fuente: (Litardo, 2016)

Tabla 15:


Proceso: Planificación Presupuestaria

	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA				
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM03	TIPO DE PROCESO	ESTRATÉGICO	ALCANCE	Análisis de perspectivas del giro de negocio y definir un plan presupuestario
OBJETIVO GENERAL	Definir los controles y planificación comercial y registro contable	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Gestión presupuestal		RESPONSABLE GERENTES COMERCIAL Y ADMINISTRATIVO
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS USUARIO/ CLIENTE
Material didáctico de análisis macroeconómico	Oportunidades y riesgos del negocio	Evaluar la situación macro y microeconómica de la empresa Planificación de alianzas con empresas aseguradoras para la carga		Informe de estado financiero	Procesos de la empresa
Registro de activos y pasivos de la empresa	Recursos financieros			Proyección de ingresos y gastos	
Superintendencia de Bancos	Ley General de Seguros	HACER			
		Buscar nuevas oportunidades de negocio y coordinar con los asesores comerciales la ejecución de las solicitudes de importación. Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar			
		VERIFICAR			
		Supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual			
		ACTUAR			
		Definir el plan presupuestario anual			
RIESGOS DEL PROCESO					
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO		
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos
Normativa de aplicación de la Ley General de Seguros		Informe presupuestario	Gerente General Gerente Comercial Gerente Administrativo	Espacios u oficinas para reuniones	Infocus Computadoras y Laptops Internet Software de comunicaciones Celular

Fuente: (Monge, 2016)

Tabla 16:


Proceso: Embarque de mercadería

	EMBARQUE MERCADERÍA					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM01	TIPO DE PROCESO	MISIONAL	ALCANCE	Contactos con los agentes para el embarque de la carga	
OBJETIVO GENERAL	Garantizar el embarque de carga en los plazos establecidos	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Entrega de Carga Oportuna al cliente		RESPONSABLE	OPERADORES
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Cliente	Solicitud de servicio	Establecer la logística de comunicación con agentes para el embarque			Factura comercial, Bill of Lading BL, póliza de seguro	Agentes aduaneros
Proveedor de carga	Factura comercial del proveedor					
Aerolíneas y navieras	Tarifa para embarque	HACER				
Aseguradora	Póliza de seguro	Contacto con los agentes para coordinar el embarque de la mercadería y generación de la documentación correspondiente				
		VERIFICAR				
		Verificar la documentación generada por la importación				
		ACTUAR				
		Embarque de la carga				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
		Factura comercial Bill of Lading Póliza de seguro	Gerente Operativo Operadores	Espacios u oficinas para reuniones	Infocus Computadoras y Laptops Internet Software de comunicaciones	

Fuente: (Litardo, 2016)

Tabla 17:


Proceso: Monitoreo mercadería

	MONITOREO MERCADERÍA					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM02	TIPO DE PROCESO	MISIONAL	ALCANCE	Supervisión del transporte de la mercadería	
OBJETIVO GENERAL	Monitorear el transporte de la mercadería	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Grado de Satisfacción de clientes		RESPONSABLE	OPERADORES
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Aerolínea o naviera	Solicitud status de mercadería	Definir los mecanismos de contacto con los agentes			Reporte estado carga	Operadores
					Envío de reporte estado carga	Cliente
		HACER				
		Monitorear el estado de la mercadería durante el transporte y reportar al cliente				
		VERIFICAR				
		Revisar nuevos y los actuales mecanismos de comunicación con agentes				
		ACTUAR				
		Alertar del arribo de la carga				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
		Factura comercial Bill of Lading Póliza de seguro	Gerente Operativo Operadores	Espacios u oficinas para reuniones	Infocus Computadoras y Laptops Internet Software de comunicaciones Celular	

Fuente: (Litardo, 2016)

Tabla 18:


Proceso: Desaduanización

	DESADUANIZACIÓN					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM03	TIPO DE PROCESO	MISIONAL	ALCANCE	Supervisión del arribo hasta la desaduanización de la carga	
OBJETIVO GENERAL	Garantizar la salida de la carga de aduana	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Entrega de Carga Oportuna al cliente		RESPONSABLE	OPERADORES
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Aerolínea o naviera	Arribo de carga	Los procedimientos para cumplir con los requisitos de arribo de la carga y posterior desaduanización	Autorización de desaduanización		Operadores	
	Facturas originales		Salida de la carga de aduana			
Agentes aduaneros	Registro de guía en Ecuapass	Ingreso de la guía en el sistema de aduana (Ecuapass) y entrega de documentación correspondiente a la importación				
Aduana	Autorización de ingreso de carga					
		VERIFICAR				
		Verificar que la mercadería que sea recibida conforme a las especificaciones de la factura				
		ACTUAR				
		Cumplidos los requisitos es autorizada la salida de la carga de la aduana				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
		Factura comercial Bill of Lading Póliza de seguro	Gerente Operativo Operadores	Movilización	Internet Celular Sistema Ecuapass	

Fuente: (Litardo, 2016)

Tabla 19:


Proceso: Entrega al cliente

	ENTREGA AL CLIENTE					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PM04	TIPO DE PROCESO	MISIONAL	ALCANCE	Transporte de la carga desde la aduana hasta entregarla al cliente en destino solicitado	
OBJETIVO GENERAL	Entregar la carga al cliente oportunamente y conforme a las especificaciones solicitadas	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Entrega de Carga Oportuna al cliente		RESPONSABLE OPERADORES	
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS USUARIO/ CLIENTE	
Aduana	Autorización de ingreso a aduana	Coordinar el transporte de la mercadería al destino del cliente			Factura de servicio de transporte	Cliente solicitante de importación
Empresa transportadora	Presentación de documentación para ingreso en aduana				Servicio de transporte al destino	
		HACER			Entrega de BL y factura de la consolidadora al cliente con la factura	
		Transporte de mercadería hacia destino predefinido del cliente				
		Entrega de mercadería y documentación				
		VERIFICAR				
		Monitorear el estado del servicio de entrega de mercadería				
		ACTUAR				
		Tomar decisiones preventivas durante el transporte de la mercadería y correctivas oportunas para no afectar los tiempos de entrega				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
		Factura comercial Bill of Lading	Gerente Operativo Operadores	Transporte del servicio tercerizado	Internet Celular	

Fuente: (Litardo, 2016)

Tabla 20:


Proceso: Gestión talento humano

	GESTIÓN TALENTO HUMANO				
CÓDIGO DEL PROCESO:	PA01	TIPO DE PROCESO	APOYO	ALCANCE	Contratación de personal y gestión de sus competencias
OBJETIVO GENERAL	Contratación de personal y beneficios laborales	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Gestión presupuestal		CONTADOR / GERENTE GENERAL
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR		SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Empresa	Contrato laboral	Planificación de la selección del personal con los perfiles que se ajusten a los requerimientos de la compañía en su nómina		Evaluaciones de competencias	Empresa
	Recursos económicos			Salarios	Empleados
	Entrevistas laborales	Contratación del personal con perfiles idóneos para los cargos requeridos por la empresa			
	VERIFICAR				
		Evaluar el desempeño de los empleados contratados			
		ACTUAR			
				Gestión de las competencias del personal y administración de beneficios	
RIESGOS DEL PROCESO					
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO		
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos
Código del Trabajo			Contador	Sala para entrevistas	Internet Celular Correo electrónico

Fuente: (Morán, 2016)

Tabla 21:


Proceso: Contabilidad

	CONTABILIDAD					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PA02	TIPO DE PROCESO	APOYO	ALCANCE	Registro contable de ingresos y egresos hasta la elaboración de informes financieros	
OBJETIVO GENERAL	Registrar contablemente los ingresos, egresos y patrimonio de la empresa	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Gestión presupuestal		RESPONSABLE	OPERADORES
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Otros procesos de la empresa	Soportes de ingresos, devoluciones, amortizaciones, cuentas por pagar y depreciaciones	Identificación de las operaciones			Informes Financieros	Directorio de la empresa
					Registros en el Libro Diario	
		HACER			Mayorización	
		Paso de operaciones diarias a Libro Mayor				
		VERIFICAR				
		Operaciones de ajuste previas al cierre contable				
		ACTUAR				
		Elaboración de Informes Financieros como insumo para toma de decisiones de la empresa Registro contable de ingresos y egresos hasta la elaboración de informes financieros				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
		Estado de Resultados y Balance General	Contador	Espacios u oficinas para reuniones	Sistema contable BONES Internet Celular	

Fuente: (Morán, 2016)

Tabla 22:

Proceso: Infraestructura y abastecimiento de suministros

	INFRAESTRUCTURA Y ABASTECIMIENTO DE SUMINISTROS					
CÓDIGO DEL PROCESO:	PA03	TIPO DE PROCESO	APOYO	ALCANCE	Abastecimiento periódico y compra de suministros de oficina	
OBJETIVO GENERAL	Proveer	INDICADORES DE GESTION	Indicador de Gestión presupuestal		RESPONSABLE	OPERADORES
PROVEEDOR	ENTRADAS	PLANEAR			SALIDAS	USUARIO/ CLIENTE
Proveedores de suministros de oficina	Compra de suministros de oficina	Planificar el abastecimiento de suministros de oficina			Provisión de suministros	Otros procesos de la empresa
Propietario de oficinas	Pago de arriendo de oficina				Facturas por compra de suministros y arriendo	Contador
		HACER				
		Comprar los suministros de apoyo para las actividades de la empresa				
		Cancelar el valor correspondiente al arriendo de la oficina				
		VERIFICAR				
		Verificar el stock de los suministros				
		ACTUAR				
		Compra de suministros de oficina en caso de desabastecimiento				
RIESGOS DEL PROCESO						
REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS	REQUISITOS POR CUMPLIR DE LA NORMA TÉCNICA	DOCUMENTOS ASOCIADOS	RECURSOS REQUERIDOS POR EL PROCESO			
			Talento Humano	Infraestructura y Ambiente de Trabajo	Tecnológicos	
			Asistentes Contador	Bodega	Celular Internet	

Fuente: (Morán, 2016)

3.6 MODELAMIENTO

Para el modelamiento de procesos se cree necesario enfocarse en los misionales, correspondientes a la cadena de valor de la empresa y codificados en la tabla 12. *Codificación de procesos* del capítulo 3. *Gestión por procesos* con las siglas “PM” utilizando la técnica de Diagrama de Flujo referenciada en el acápite 2.6 *Técnicas de Modelamiento de procesos*.

La simbología para la representación gráfica de los procesos misionales de la empresa se encuentra referenciada en el acápite 2.6 *Técnicas de Modelamiento de procesos – Simbología de Diagrama de Flujo*:

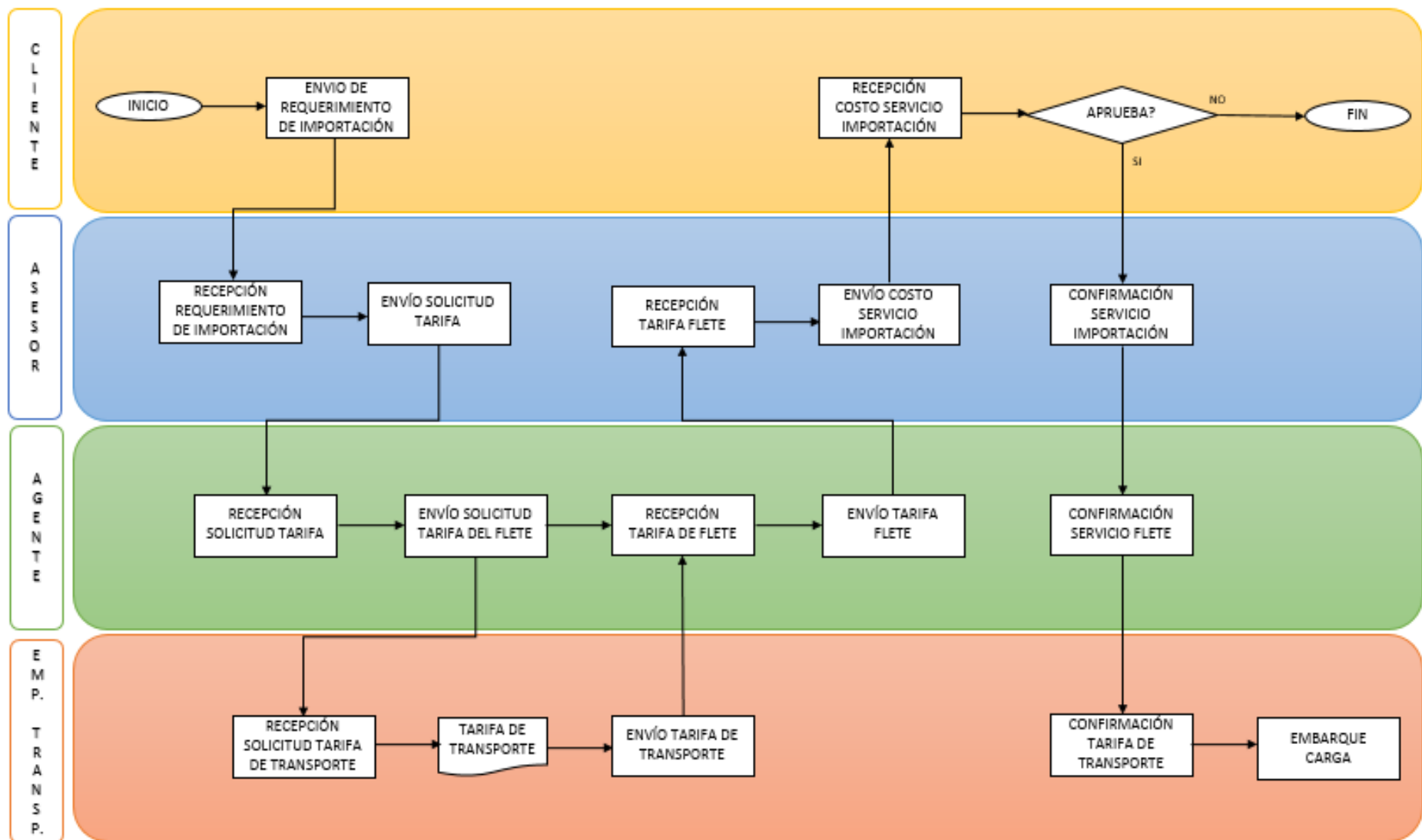


Figura 14: Modelamiento proceso de Embarque
Fuente: (Olivera, 2016)

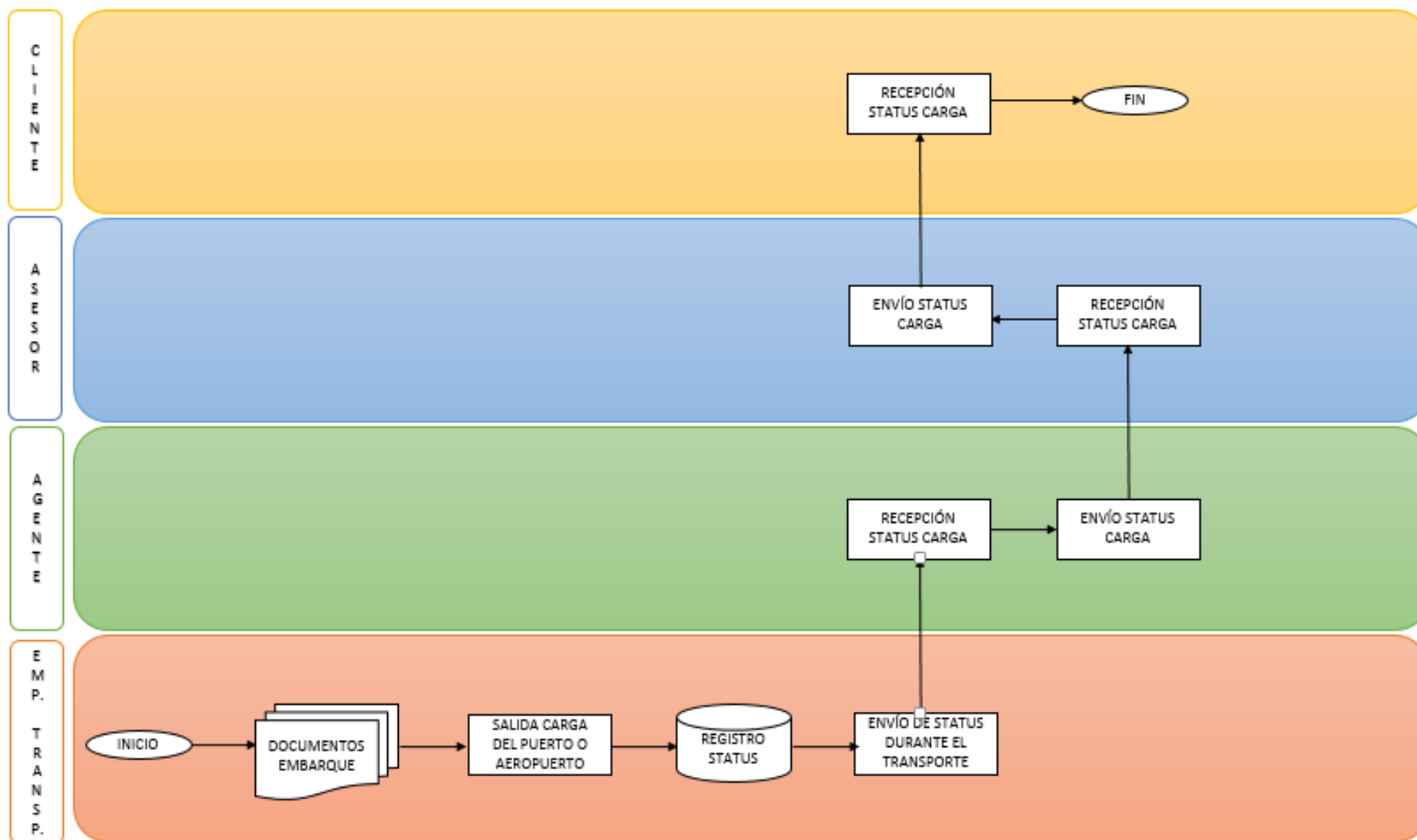


Figura 15: Modelamiento proceso de Monitoreo de mercadería
Fuente: (Olivera, 2016)

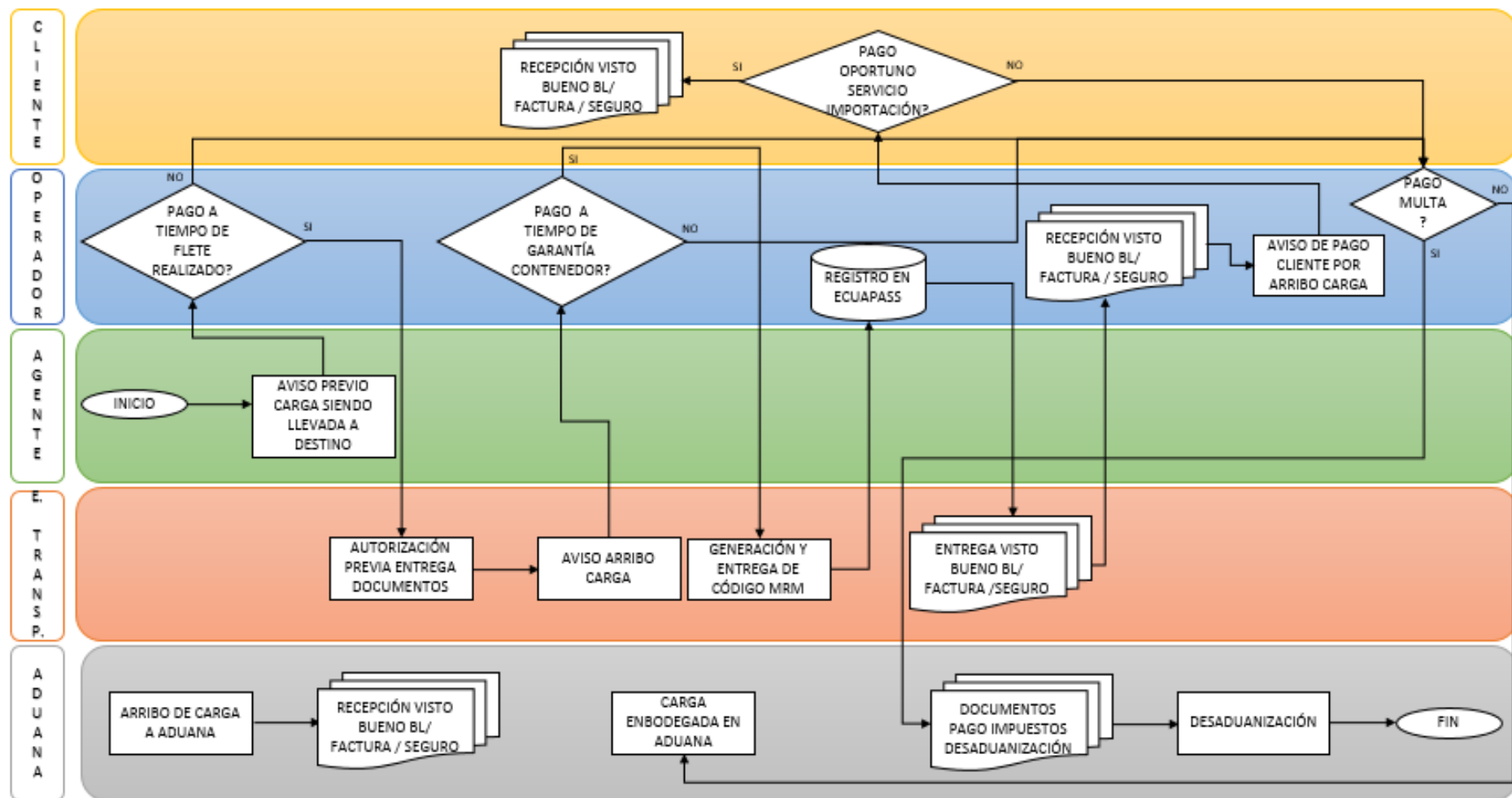


Figura 16: Modelamiento proceso de Desaduanización
Fuente: (Olivera, 2016)

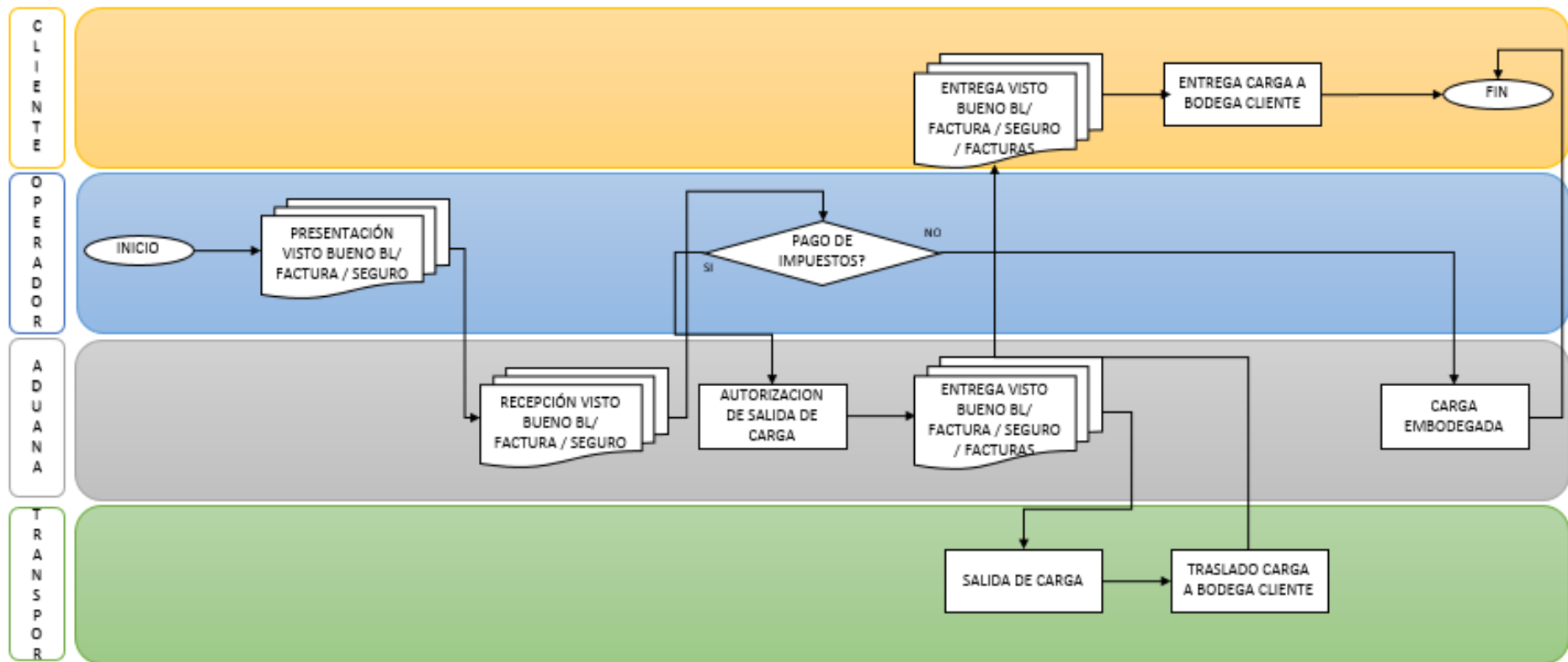


Figura 17: Modelamiento proceso de Entrega al cliente
Fuente: (Olivera, 2016)

4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

4.1 EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

La evaluación de nivel de satisfacción tiene como objetivo cumplir y exceder las expectativas de los clientes. En una empresa consciente de la calidad, la planeación deberá enfocarse en cubrir las necesidades y las expectativas de los clientes. Para poder satisfacerlos, se deberá identificar las necesidades y medir los resultados como base de mejora. La empresa también incorpora a los clientes en las actividades de planeación estratégica de todos los gerentes.

Las metas que se deberán cumplir ya sea un negocio o una prestación de un servicio son las siguientes: satisfacer a sus clientes, superar las expectativas que la de sus competidores, conservar los clientes en el largo plazo y ganar penetración en el mercado.

Para realizar la evaluación de la satisfacción del servicio deben tomarse en cuenta aspectos tales como:

- **Calidad**

Esta definición nos dice que hablar de calidad es procurar satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, o dicho de otra forma, la calidad equivale al grado en que se cubren las necesidades del cliente. El valor que el cliente asigna a sus necesidades y expectativas es subjetivo, por lo que el concepto de calidad conlleva una gran subjetividad, hay tantos niveles de calidad

como clientes, es un concepto dinámico, relacionado con las percepciones y los cambios en las personas. (Flores, 2010).

- Cumplimiento

El cumplimiento es respetar los tiempos acordados con los clientes con todas las especificaciones es decir es el resultado de la percepción del cliente, esto evidenciará la mucha o poca confiabilidad en una empresa, o de un negocio. (Villegas, 2011).

- Confiabilidad

La confiabilidad se define como: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir que estamos suponiendo que el cliente cuenta con información de parte de la empresa donde se prometen ciertos aspectos del servicio. (Hernández, 2009).

- Comunicación

Debe existir siempre una buena comunicación con el cliente ya que la empresa que ofrezca un servicio de calidad en cuanto a la importación de la mercadería, existiendo una buena comunicación el pedido llegara al respectivo destino. (Villegas, 2011).

- Comportamiento (Amabilidad, Cortesía)

Parte de todo el proceso que se vaya a realizar será el comportamiento la amabilidad y la cortesía son parte importante, para que el cliente se pueda sentir satisfecho, y cómodo con la empresa que oferta el servicio de importación. (Flores, 2010).

- Innovación

La innovación requiere de ciertos insumos de los clientes para poder proporcionar información de los nuevos productos. Esto se basa en estos pasos: realizar la entrevista, organizar los datos, agilizar los resultados y utilizar la información para estimular la innovación en la empresa. (Quintero, 2006).

- Rapidez

Parte de que el cliente se sienta satisfecho a plenitud, se deben aplicar tanto la atención como el servicio al cliente con calidad, eficiencia y rapidez poniendo en práctica tanto habilidades personales como habilidades técnicas. Y eso se debe hacer porque todos los clientes tienen, tanto necesidades como expectativas. (Quintero, 2006).

4.1.1 Evaluación de satisfacción al cliente

La fuente de información que se utilizará para el desarrollo de la investigación serán primaria, cuyas técnicas corresponde a la encuesta, la que está dirigida a los clientes para medir la satisfacción del servicio de ADV Cargo Ecuador.

PRIMARIAS

- **La encuesta.-** Con esta técnica se elaborará un cuestionario con preguntas que examinarán a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. (Vélez, 2010).

Periodos de la Operación Estadística

El proceso de levantamiento de información debe cumplir con algunas etapas como son las siguientes:

1. Planificación

La encuesta aplicada para levantar información de los clientes como parte de la presente investigación se la llevó a cabo en los dos últimos meses del año 2016.

2. Diseño y construcción

El diseño estadístico, la metodología a aplicarse y el diseño de los instrumentos para la recolección de la información se la llevó a cabo en el mes de noviembre del año 2016, para poder identificar muy bien la información que respecta a esta fase se tomó en cuenta como referencia los informes, formatos, documentos, etc., que lleva el INEC, siendo esta institución quien a nivel nacional se dedica a realizar encuestas y levantar información real de la población. (INEC, 2014).

3. Recolección

La recolección de la información de los clientes se la realizó entre el día 7 y el día 8 del mes de diciembre del 2016. Antes de aplicar la encuesta fue necesario preparar la logística como son los materiales a ocuparse, los encuestadores, la coordinación con los clientes que iban a formar parte de la encuesta y los ajustes al instrumento de recopilación de la información.

4. Procesamiento

El procesamiento comprende la corroboración de la información levantada de los clientes, tanto digital como física. El procesamiento y clasificación de la información se la realizó en las fechas del día 9 al día 10 del mes de diciembre del 2016.

5. Análisis

Comprende el análisis de la información recolectada y la identificación de los principales indicadores que contribuyen a determinar las causas por las cuales se da el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio recibido de parte de la empresa. Esta etapa se llevó a cabo durante los días 11 y 12 del mes de diciembre del 2016.

6. Difusión

Los resultados ya aprobados se plasmarán definitivamente en el día 13 del mes de diciembre del 2016. A partir de la aprobación se procederá a desarrollar el plan de mejoramiento propuesto para la empresa.

Diseño y Construcción

Componentes básicos del diseño estadístico

Tipo de operación estadística

Se refiere al tipo de muestreo que se emplea para la recolección de información, en este caso es el probabilístico cuya finalidad es la de brindar a los encuestados la misma probabilidad de ser encuestados, por otro lado este muestreo es ventajoso al ayudar a establecer variables e indicadores de la población encuestada.

Población objetivo

Comprende el universo poblacional el cual va a ser investigado, en este caso la población objetivo está conformado por todos los clientes de la empresa ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA, que alcanza un total de 25 empresas dedicadas a la importación de productos y bienes desde los diferentes países del mundo.

El área o áreas geográficas de investigación donde se encuentran los clientes de la empresa ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA, son:

- Provincia de Pichincha
- Provincia de Guayas
- Provincia de Manabí
- Provincia de Azuay

Marco muestral

Para el caso de la investigación, las unidades de muestreo lo conforman los clientes de la empresa ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA que son empresas dedicadas a importar toda clase de productos ya sea materia prima, suministros, equipos, hasta maquinaria. Si se estructuran los bienes importados dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniformes, se consideraría las empresas en los siguientes grupos.

- Industrias manufactureras
- Comercio al por mayor y menor
- Actividades inmobiliarias
- Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
- Tecnología

Para el levantamiento de la información se utilizará el Muestreo Marco de Lista MML, dado que a los clientes que se piensa encuestar para obtener información

son los más relevantes en la lista de cartera de clientes que tiene la empresa ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA. De esta manera no se estaría encuestado a los clientes de una sola área sino de todas las áreas.

Tabla 23:

Cartera de clientes por provincia

PROVINCIA	CANTIDAD CLIENTES
Pichincha	12
Guayas	6
Manabí	3
Azuay	4
TOTAL	25

Fuente: (Olivera, 2016)

Tamaño de la muestra

Al ser una población universo pequeña de 25 unidades muestrales a ser investigada, no es necesario acudir a la aplicación de ninguna fórmula para determinar el tamaño de la muestra y se recurre a la aplicación del método FOCUS GROUP, que consiste en levantar información cuando la población universo es muy pequeña; en este caso se toma en cuenta únicamente al 50% de la población universo para efectos del estudio, que significa que se levantará la información a un total de 12 clientes, en las diferentes provincias donde se encuentran a nivel nacional.

Tabla 24:**Muestra de cartera de clientes por provincia**

PROVINCIA	CANTIDAD CLIENTES
Pichincha	7
Guayas	2
Manabí	2
Azuay	2
TOTAL	13

Fuente: (Olivera, 2016)

Diseño de variables y construcción de instrumentos de recolección

Diseño de indicadores

Con la finalidad de implementar una propuesta que contribuya a mejorar el nivel de satisfacción que tiene el cliente respecto al servicio que ofrece la empresa ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA, se han establecido los siguientes indicadores, los cuales serán considerados para el diseño de la encuesta o instrumento de recolección. A continuación los indicadores:

- Entrega oportuna de la carga
- Fidelidad de los clientes
- Servicio personalizado
- Precio del servicio
- Condición del servicio entregado
- Gestión documental
- Innovación de la gestión del servicio
- Nivel de comunicación empresa – cliente

Diseño de instrumentos

Formularios

Como instrumento utilizado para levantar la información de los clientes se ha considerado a la encuesta, donde se indaga al encuestado respecto al nivel de satisfacción que tiene respecto al servicio recibido; esta encuesta se estructura con preguntas referentes a los indicadores antes identificados. En el anexo 1 se presenta el formato de encuesta a ser utilizada:

4.2 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Información General

Sector económico

Tabla 25:

Encuesta - Sector Económico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Primario	9	75.0	75.0	75.0
Valid Secundario	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

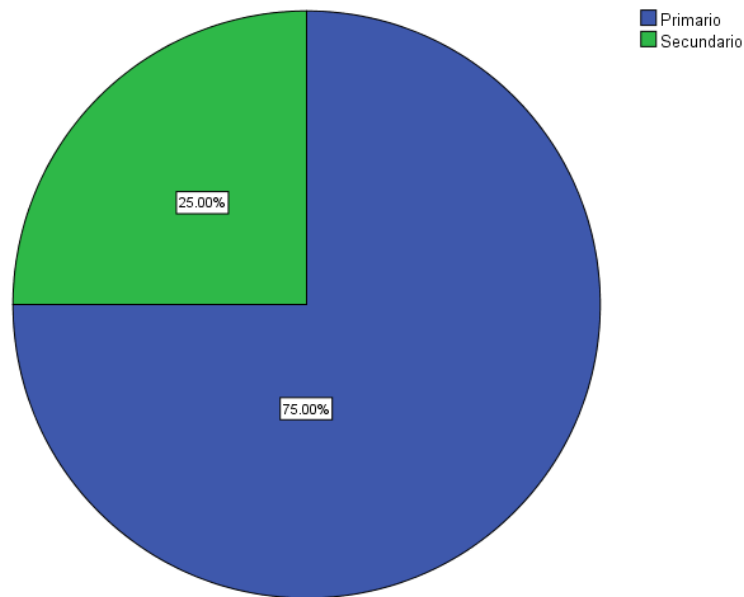


Figura 18: Resultados – Sector Económico

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a las encuestas realizadas, el 75% de los clientes mencionan que su actividad económica se encuentra dentro del sector primario, en tanto que el 25% menciona que su actividad se encuentra en el sector secundario; se deduce entonces que la mayoría de los clientes o empresas importan insumos para generar productos primarios como agricultura, ganadería, etc.

Productos importados

Tabla 26:

Encuesta - Tipo de productos importados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tecnología	5	41.7	41.7	41.7
Alimentos	1	8.3	8.3	50.0
Medicina	2	16.7	16.7	66.7
Valid Materiales férricos	1	8.3	8.3	75.0
Suministros de oficina	1	8.3	8.3	83.3
Suntuarios	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

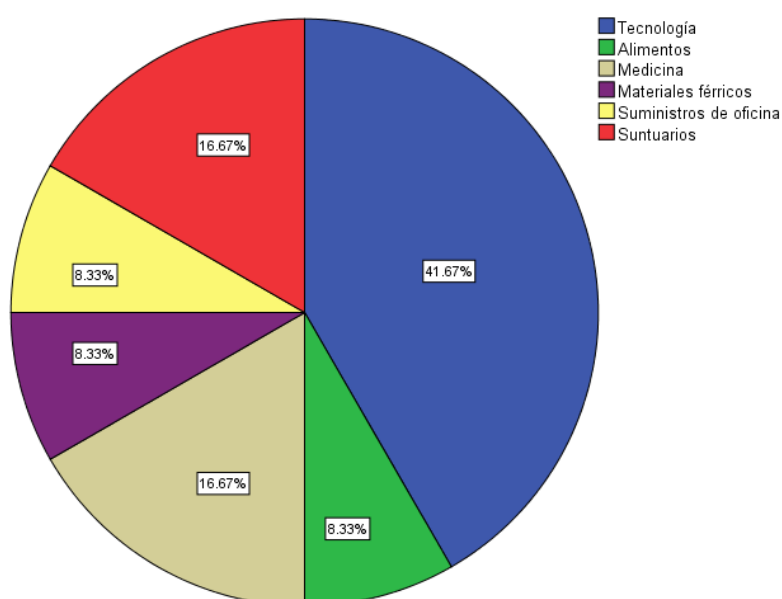


Figura 19: Resultados – Tipo de productos importados

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Como se puede observar en el gráfico de las encuestas, la mayoría de los clientes mencionan que lo que más se importa son productos o artículos tecnológicos con un

41.67%, a este resultado le sigue el 16.67% de quienes mencionan que importan productos de medicina, luego está el 16.67% de quienes importan suntuarios, entre los más relevantes.

Personal ocupado en su empresa

Tabla 27:

Encuesta - Personal de la empresa cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 1 a 5 personas	9	75.0	75.0	75.0
De 5 a 10 personas	1	8.3	8.3	83.3
Más de 20 personas	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

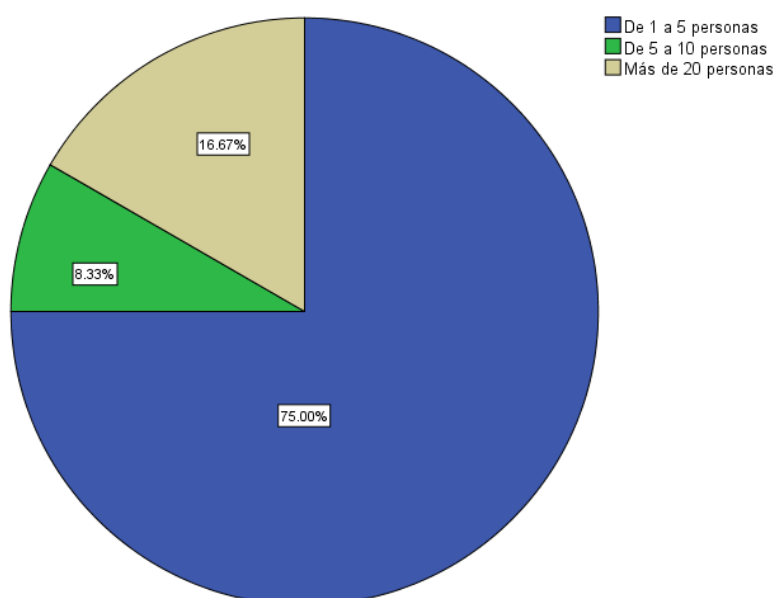


Figura 20: Resultados – Personal de la empresa del cliente

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Se puede observar que la mayoría de los clientes al ser empresas tienen hasta 5 trabajadores con un resultado del 75%, luego se encuentran los clientes que tienen más de 20 personas con un 16.67%, y por último se encuentra el 8.33% de los clientes que tienen de 5 a 10 trabajadores. Se concluye entonces que la mayoría de los clientes son micros y pequeñas empresas que para cumplir con sus actividades importan productos.

Años de antigüedad en el mercado

Tabla 28:

Encuesta - Antigüedad en el mercado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 0 a 3 años	2	16.7	16.7	16.7
De 3 a 6 años	1	8.3	8.3	25.0
De 6 a 9 años	2	16.7	16.7	41.7
De 9 a 12 años	2	16.7	16.7	58.3
Más de 12 años	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

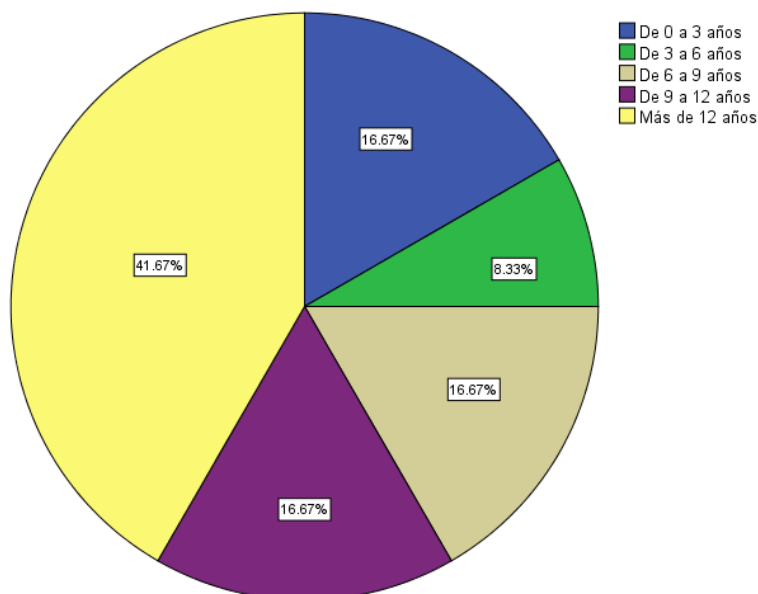


Figura 21: Resultados – Antigüedad en el mercado

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, se observa que la mayoría de los clientes lleva más de 12 años en el mercado con un 41.67%, luego están los clientes que tienen de 9 a 12 años en el mercado, en el mismo porcentaje del 16.67% se encuentran los clientes que tienen de 0 a 3 años y también se encuentran con el 16.67% los clientes que tiene de 6 a 9 años en el mercado, y por último se encuentra el 8.33% de quienes llevan de 3 a 6 años en el mercado. Se puede mencionar que la mayoría de los clientes se encuentran sólidos en el mercado y conoce respecto a la actividad de importar los productos y sus procesos productivos.

Información del nivel de satisfacción

1. ¿Por cuantos años ha venido ocupando el servicio?

Tabla 29:

Encuesta - Años de Servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid De 0 a 1 año	3	25.0	25.0	25.0
De 1 a 3 años	4	33.3	33.3	58.3
De 3 a 5 años	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

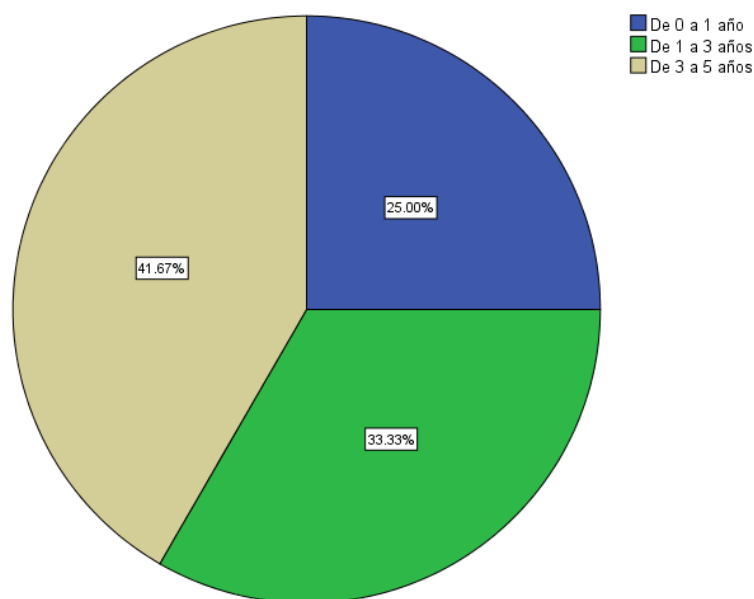


Figura 22: Resultados – Años de servicio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Se puede observar en el gráfico que el 41.67% de los clientes han utilizado el servicio de 3 a 5 años, luego se encuentra el 33.33% de los clientes que mencionan que tienen

utilizando el servicio de 1 a 3 años, y por último esta el 25% de los clientes que han consumido el servicio de 0 a 1 año. Se puede acotar que la mayoría de los clientes hasta el momento ha tenido fidelidad al servicio que brinda la empresa, aun cuando no se ha presentado un mejoramiento.

2. ¿Con que frecuencia hace uso del servicio de carga al año?

Tabla 30:

Encuesta - Frecuencia uso servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Semanalmente	2	16.7	16.7	16.7
Mensualmente	6	50.0	50.0	66.7
Valid Trimestralmente	1	8.3	8.3	75.0
Semestralmente	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

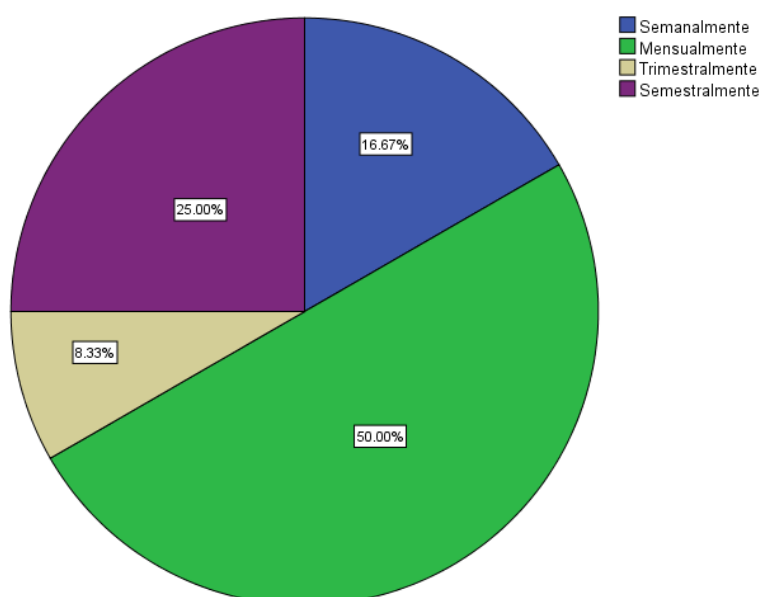


Figura 23: Resultados – Frecuencia uso servicio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

El gráfico presentado de los resultados de las encuestas muestra que el 50% de los clientes importan sus productos mensualmente, luego están los clientes que importan sus productos en forma semestral con un 25%, le continúa el 16.67% de quienes importan de forma semanal, y por último se presenta el 8.33% de quienes dicen que importan trimestralmente. La frecuencia con la cual la empresa gestiona el servicio y utiliza todos sus esfuerzos es en la mayoría mensualmente.

3. ¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio recibido?

Tabla 31:

Encuesta – Satisfacción servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy satisfecho	2	16.7	16.7	16.7
Satisfecho	7	58.3	58.3	75.0
Indiferente	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

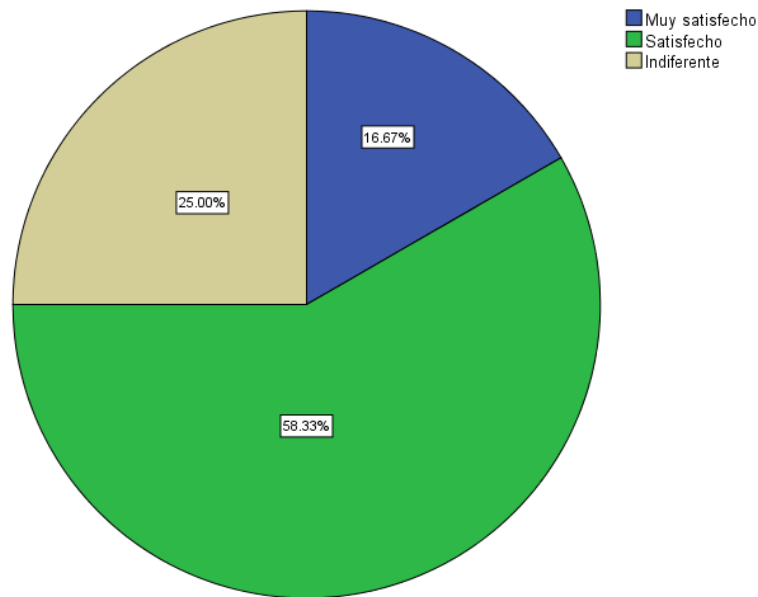


Figura 24: Resultados – Satisfacción servicio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta se puede mencionar que la mayoría de clientes se encuentran satisfechos con un 58.33%, luego están los clientes que dicen sentirse indiferentes con el servicio con un 25%, y por último están los clientes que se encuentran muy satisfechos con el servicio recibido representando el 16.67%. De esta manera se aduce que la mayoría de los clientes se encuentran en el margen de estar satisfechos, en tanto que el mejoramiento se implementaría para reforzar el servicio y satisfacer plenamente a los clientes que se muestran indiferentes.

4. ¿El precio pagado por el servicio cumple con todas sus expectativas?

Tabla 32:

Encuesta – Precio servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	4	33.3	33.3	33.3
Valid No	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

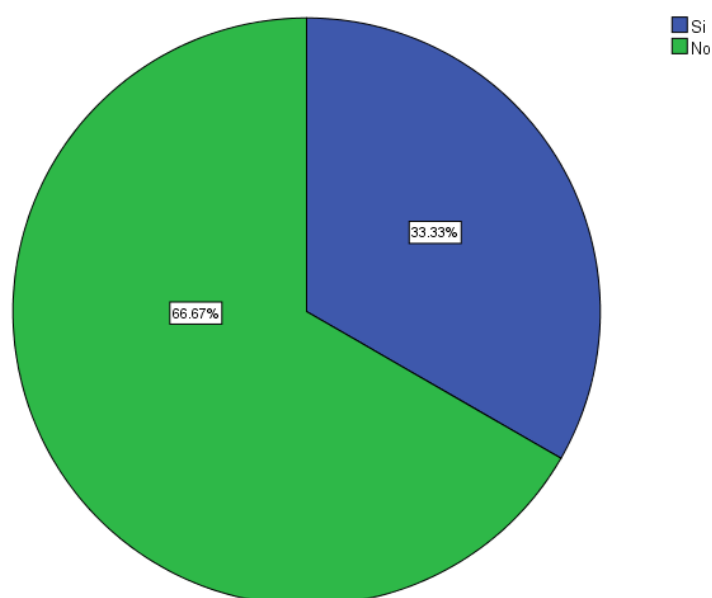


Figura 25: Resultados – Precio servicio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico presentado por los resultados de la encuesta, el 66.67% de los clientes mencionan que el precio pagado por el servicio no cumple sus expectativas, en tanto que el 33.33% dice que el precio pagado si cumple sus expectativas. En este instante es donde los clientes relacionan el precio pagado por el

servicio y los inconvenientes que tienen cuando reciben dicho servicio por parte de la empresa, llegando a sentirse insatisfechos.

5. ¿Cuál es la razón por la cual siente inconformidad por el precio pagado por el servicio recibido?

Tabla 33:

Encuesta – Inconformidad por precio del servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Entrega no oportuna	1	8.3	8.3	8.3
Inconvenientes en las especificaciones de los pedidos	3	25.0	25.0	33.3
Valid Gestión documental con inconvenientes	5	41.7	41.7	75.0
Falta de comunicación organizacional	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

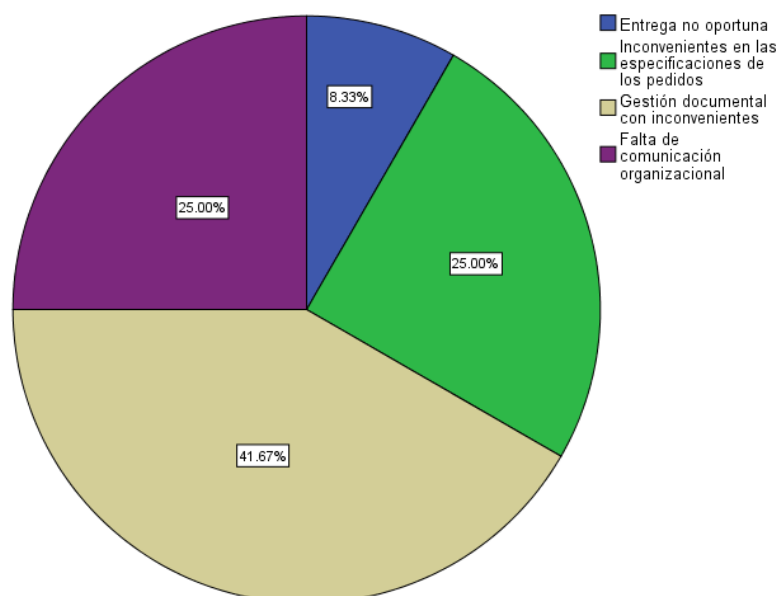


Figura 26: Resultados – Inconformidad por precio del servicio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados, la mayoría de los clientes presentan inconvenientes con la documentación de la gestión de productos importados con un 41.67%, a este resultado le continúa el 25% tanto para los clientes que dicen que tienen inconvenientes con las especificaciones de los pedidos y la falta de comunicación que ve por parte de la empresa hacia sus clientes, y por ultimo está el 8.33% de quienes dicen que no se encuentran satisfechos por la entrega oportuna de sus pedidos. Mediante estos resultados se puede dar cabida a los aspectos que deben ser mejorados en el servicio prestado para cumplir toda exigencia de los clientes y de manera oportuna.

6. ¿La entrega de sus productos ha sido oportuna?

Tabla 34:

Encuesta – Inconformidad por precio del servicio

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	10	83.3	83.3	83.3
Valid No	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

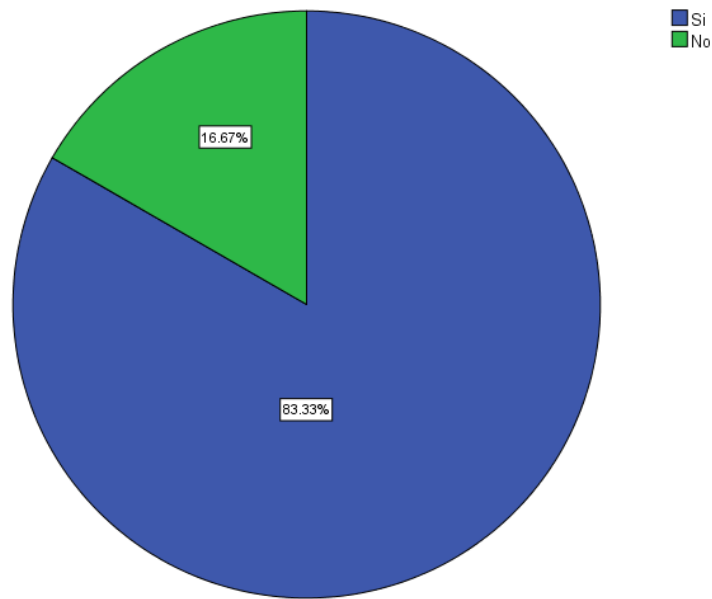


Figura 27: Resultados – Inconformidad por precio del servicio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los clientes mencionan que la entrega de los pedidos no ha sido de manera oportuna con un 83.33%, en tanto que el 16.67% menciona que si ha recibido un servicio oportuno. Muchas de las veces las empresas requieren de una gestión oportuna por parte de sus proveedores ya que al no tener puntualidad en el servicio pueden llegar a desplazar sus producciones, dejando de vender y por ende perdiendo el cliente.

7. ¿Cuál es el tiempo promedio en días que usted ha tenido retrasos en la entrega de su mercadería?

Tabla 35:

Encuesta – Retrasos Entrega

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 0 a 5 días	11	91.7	91.7	91.7
Valid De 5 a 15 días	1	8.3	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

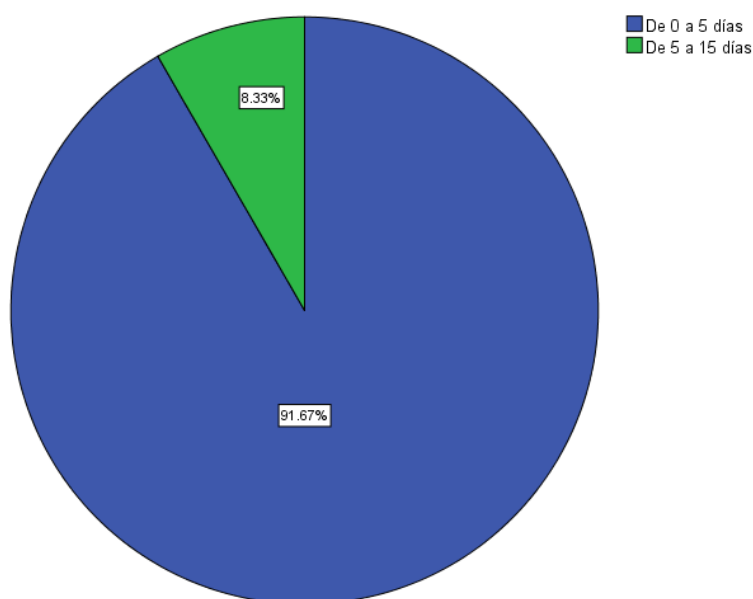


Figura 28: Resultados – Retrasos Entrega

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Como se muestra el gráfico de la encuesta, la mayoría de los clientes mencionan que no tienen muchos inconvenientes con el tiempo de entrega de los pedidos, sin embargo la empresa no ha sido oportuna, presentando un retraso de 0 a 5 días con un porcentaje

del 91.67%, en tanto que apenas el 8,33% de los clientes mencionan que este retraso llega a ser de 5 a 15 días. La empresa debe poner énfasis en este indicador al ser primordial hoy en día que los procesos de gestión se deben mover alineados al enfoque Justo a Tiempo.

8. ¿El personal de atención de su servicio ha despejado toda duda en sus pedidos?

Tabla 36:

Encuesta – Personal ha despejado inquietudes sobre pedidos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	9	75.0	75.0	75.0
Valid No	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

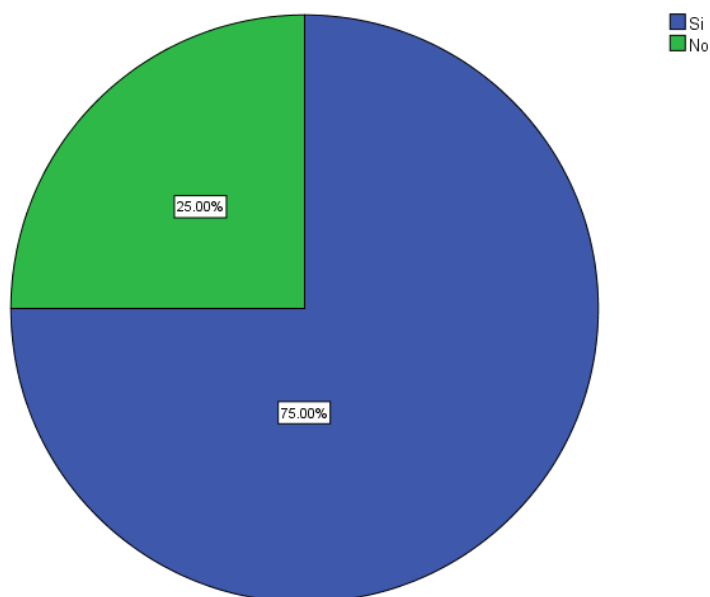


Figura 29: Resultados – Personal ha despejado inquietudes sobre pedidos

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Se puede ver en el gráfico que el 75% de los clientes encuestados si ha obtenido un servicio personalizado donde toda duda respecto a los pedidos ha sido solucionada, en tanto que el 25% de los clientes mencionan que no han recibido un servicio personalizado. La atención al cliente es un proceso clave que genera valor a los clientes, por tanto debe entregarse con calidad, despejándose toda duda y orientando bien al cliente a obtener un servicio seguro y efectivo.

9. ¿La cantidad solicitada en importaciones es entregada en las mismas condiciones, características y cantidades?

Tabla 37:

Encuesta – Carga entregada en condiciones solicitadas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	11	91.7	91.7	91.7
Valid No	1	8.3	8.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

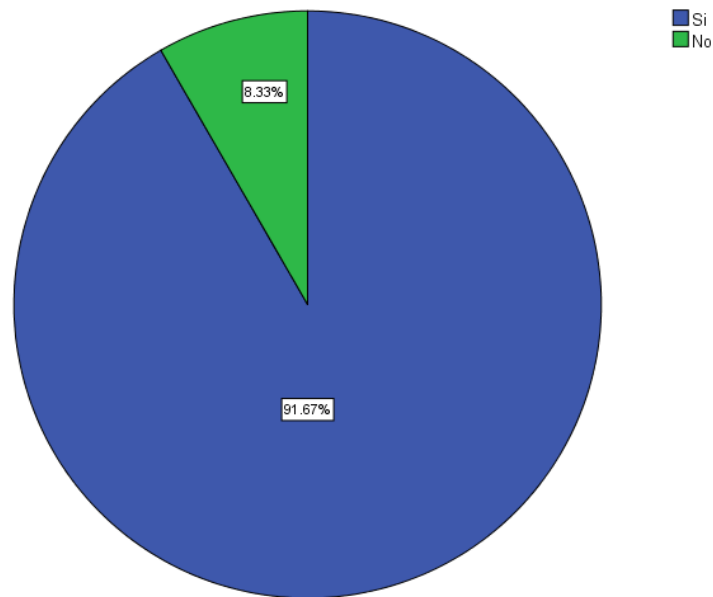


Figura 30: Resultados – Carga entregada en condiciones solicitadas

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observa que el 91.67% de los clientes mencionan que los pedidos si llegan en las condiciones deseadas, en tanto que el 8.33% menciona que los pedidos muchas de las veces llegan con cualquier anomalía. Este indicador es parte fundamental para los clientes y por ende para la empresa que presta el servicio ya que se trata de los productos con los cuales trabaja el cliente y que dichos inconvenientes generan un gasto adicional a la empresa y más aún la pérdida del cliente.

10. ¿La empresa cumple con toda la documentación necesaria requerida por la Aduana?

Tabla 38:

Encuesta – Documentación Aduana

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	10	83.3	83.3	83.3
Valid No	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

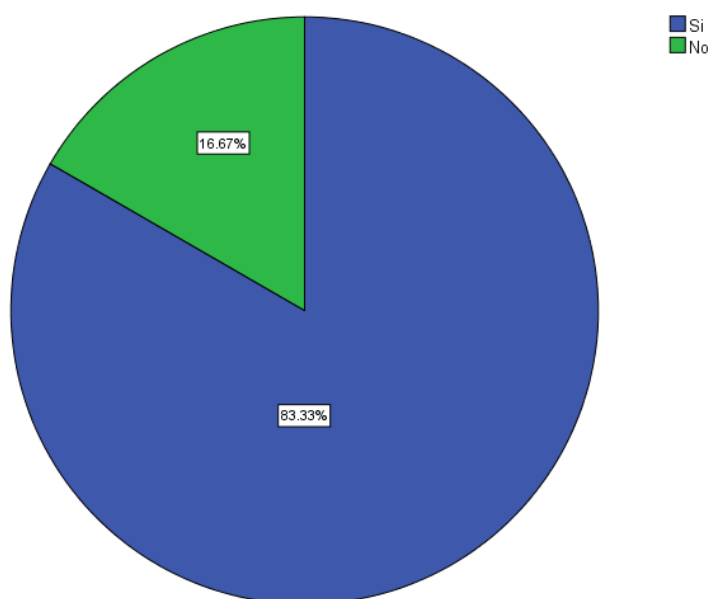


Figura 31: Resultados – Documentación Aduana

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Los clientes en su mayoría mencionan que la empresa si presenta toda la documentación en la Aduana, por lo que no se presentan inconvenientes al momento de transportar los productos importados hacia los diferentes destinos del país de

Ecuador, tal porcentaje es del 83.33%; en tanto que el 16.67% menciona que la empresa no presenta la documentación necesaria para la Aduana, lo que significa tiempo perdido en gestionar la documentación de pedidos, la carga o mercancía, cantidades, etc.

11. ¿Cuál es el nivel de comunicación que tiene usted con la empresa?

Tabla 39:

Encuesta – Comunicación empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muy satisfecho	3	25.0	25.0	25.0
Satisfecho	5	41.7	41.7	66.7
Valid Indiferente	1	8.3	8.3	75.0
Poco satisfecho	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

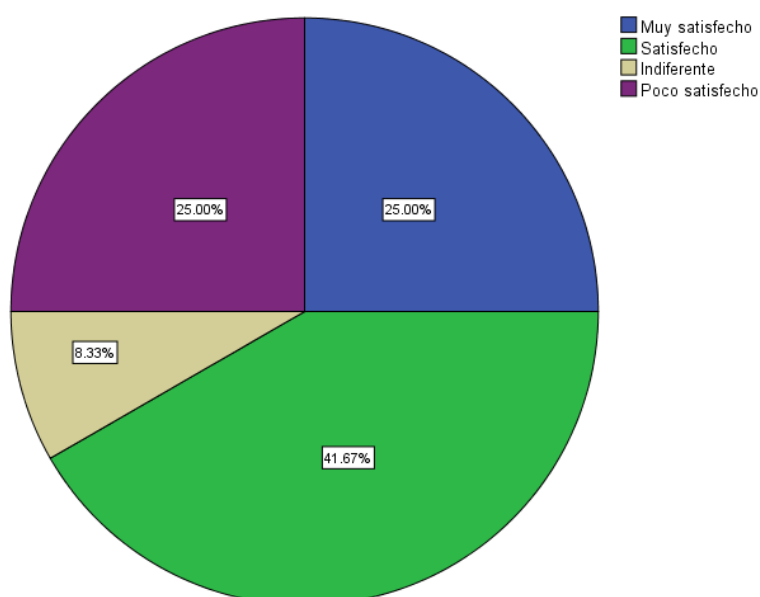


Figura 32: Resultados – Comunicación empresa

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

El 41.67% de los clientes encuestados mencionan que la comunicación que tienen con la empresa es satisfactoria, a este resultado le sigue el 25% de los clientes que mencionan que se encuentran muy satisfechos con la comunicación de la empresa, luego está el 25% de los clientes que se encuentran poco satisfechos y por ultimo está el 8.33% de quienes se sienten indiferentes. La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos en cuanto a la comunicación que tienen con la empresa, sin embargo se debe reforzar para evitar malos entendidos con los clientes.

12. ¿La empresa soluciona sus inconvenientes de manera oportuna cuando se han presentado?

Tabla 40:

Encuesta – Soluciones oportunas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	9	75.0	75.0	75.0
Valid No	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

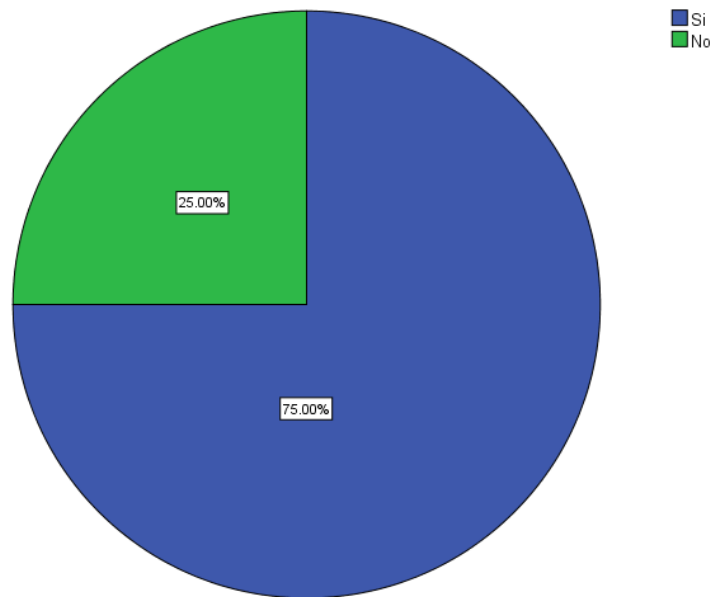


Figura 33: Resultados – Soluciones oportunas

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 75% de los clientes mencionan que la empresa soluciona sus inconvenientes de manera oportuna, en tanto que el 25% menciona que la empresa no soluciona sus inconvenientes de manera oportuna. Se puede identificar que la empresa presta atención inmediata a las quejas de sus clientes, no obstante es recomendable cubrir con todas las quejas dado que proyectan la imagen de responsabilidad y compromiso con el cliente.

13. ¿La empresa ha presentado nuevos modelos de gestión de sus pedidos?

Tabla 41:

Encuesta – Nuevos modelos de gestión

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	9	75.0	75.0	75.0
Valid No	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

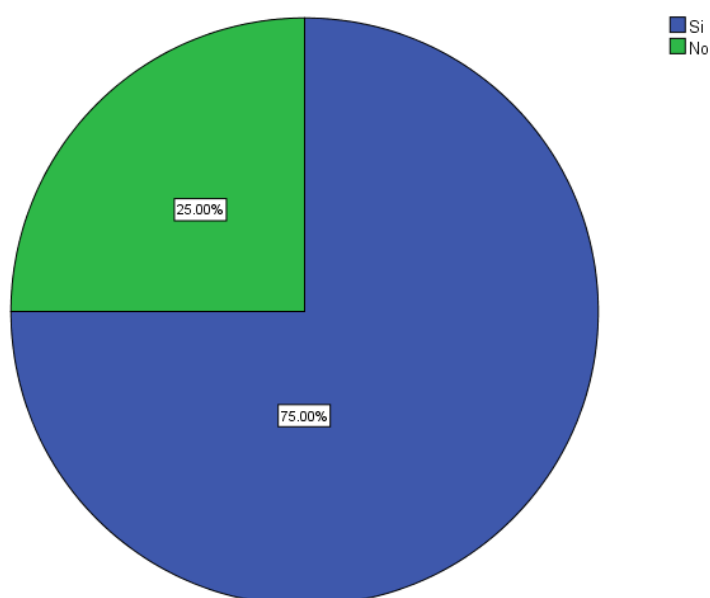


Figura 34: Resultados – Nuevos modelos de gestión

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Se puede observar en el gráfico que el 75% de los clientes encuestados mencionan que la empresa si presenta constantemente nuevos sistemas de gestión para atender a sus clientes, en tanto que el 25% de los clientes mencionan que no lo hace. Esto significa que la empresa si se encuentra en innovando su gestión para brindar calidad a sus

clientes, sin embargo los modelos implementados son poco efectivos y no resultan beneficios a favor de los clientes.

14. Comparado con servicios similares ofrecidos por otras compañías, ¿cómo considera el nuestro?

Tabla 42:

Encuesta – Relación con competencia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mejor que los demás	2	16.7	16.7	16.7
Poco mejor	5	41.7	41.7	58.3
Igual	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

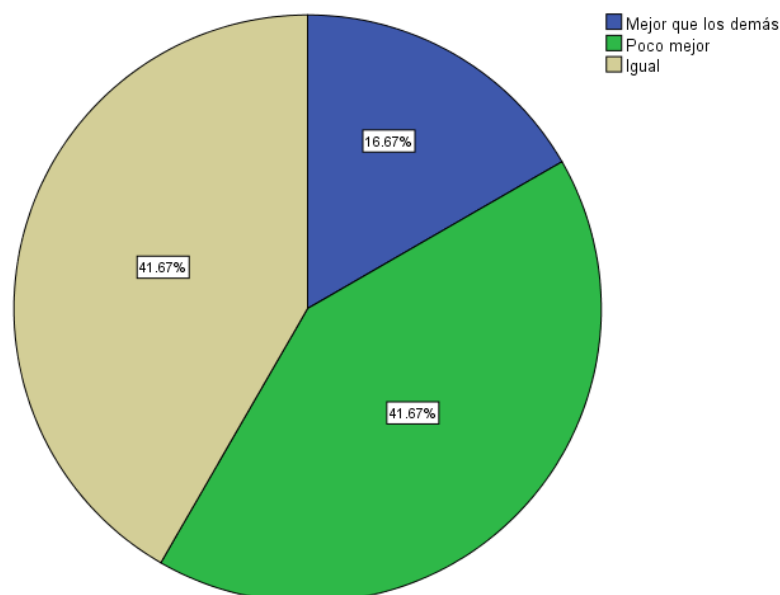


Figura 35: Resultados – Relación con competencia

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

En cuestión de competitividad, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, los clientes mencionan que el servicio de la empresa es poco mejor que la competencia con el 41.67%, en el mismo porcentaje se encuentran los clientes que consideran que el servicio es igual comparado con la competencia y apenas el 16.67% dice que el servicio de la empresa es mejor que los demás. Al tener esta referencia se puede aducir que los clientes al no notar una diferencia entre proveedores acuden al mismo, no por la calidad de servicio sino porque quieren evitar nuevos trámites, nuevos acuerdos o convenios con otro que le da el mismo servicio.

15. ¿Aceptaría cancelar un valor adicional por incluir el servicio de logística con proveedores de su requerimiento?

Tabla 43:

Encuesta – Servicios adicionales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	10	83.3	83.3	83.3
Valid No	2	16.7	16.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

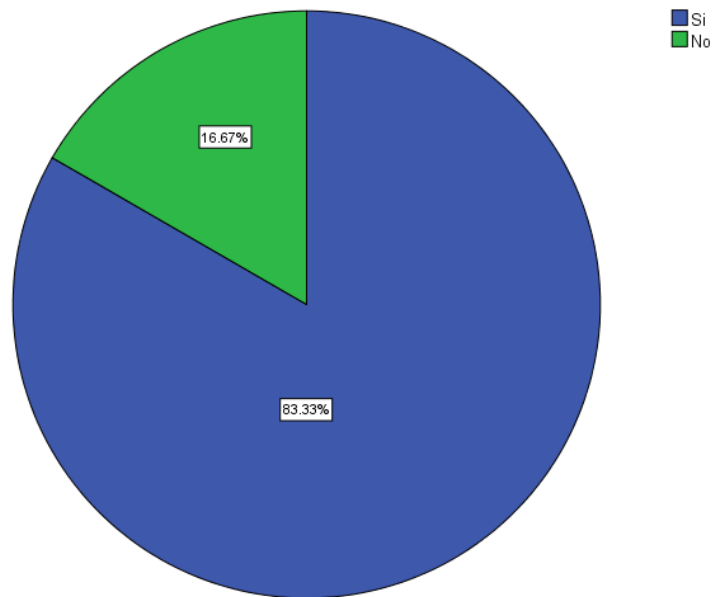


Figura 36: Resultados – Servicios adicionales

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 83.33% de los clientes mencionan que estarían dispuestos a pagar un precio adicional por incluir el servicio de logística con proveedores, en tanto que el 16.67% menciona que no está dispuesto a pagar por el servicio de logística a incluirse. El mejoramiento continuo no debe recaer en un incremento de precios para los clientes ya que la ganancia viene cuando se ha logrado fidelidad y ampliación de la cartera de clientes, sin embargo mencionan que con la finalidad de obtener las cantidades importadas en el lugar adecuado y en la fecha adecuada están dispuestos a pagar un adicional.

16. ¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas o empresas?

Tabla 44:

Encuesta – Recomendación de servicio a otros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	8	66.7	66.7	66.7
Valid No	4	33.3	33.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

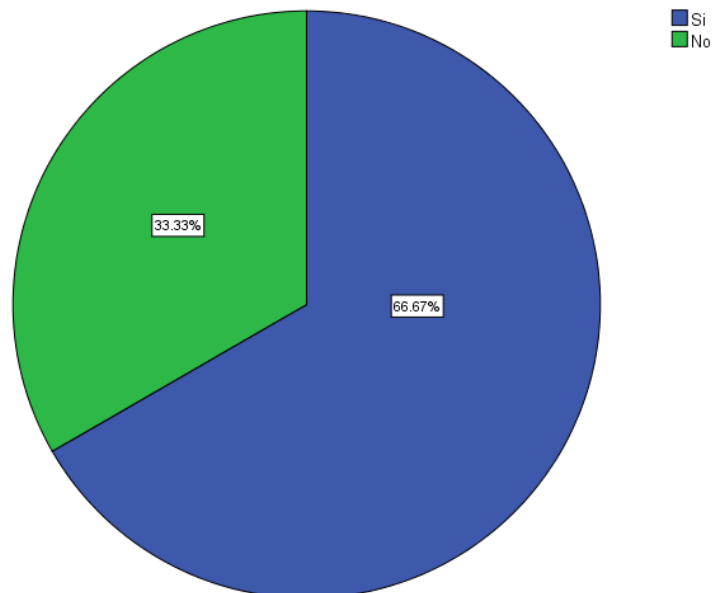


Figura 37: Resultados – Recomendación servicio a otros

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

Análisis e interpretación

Los resultados que arroja la encuesta muestran que el 66.67% de los clientes mencionan que si recomendarían el servicio a otras personas, en tanto que el 33.33% mencionan que no lo harían, aduciendo demoras en documentación y gestión, la

entrega no es oportuna, etc. Es importante para la empresa recuperar la cartera de clientes que mencionan que no recomendaría ya que son quienes pueden difundir en el mercado una mala imagen de la empresa y el servicio que esta brinda.

Tabla 45:

Encuesta – Factores externos claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
	<i>OPORTUNIDADES</i>	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	La empresa cuenta con la fidelidad de sus clientes aun cuando se han presentado reclamos	0.15	4	0.60
2.-	La empresa cumple con el servicio en un tiempo considerado oportuno para los clientes	0.15	2	0.30
3.-	La empresa entrega un servicio personalizado y en las condiciones especificadas	0.12	3	0.36
4.-	Los inconvenientes presentados por los clientes son resueltos oportunamente	0.08	2	0.16
				1.42
	<i>AMENAZAS</i>	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	El precio pagado por los clientes no representa la calidad del servicio brindado	0.16	4	0.64
2.-	Se han presentado inconvenientes con la gestión documental de las importaciones	0.15	3	0.45
3.-	Los modelos de gestión son inadecuados	0.11	2	0.22
4.-	Nuevos tramites solicitados por Aduanas en importaciones	0.08	2	0.16
				1.47
TOTAL		1.00		2.89

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Núñez

4.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Al hablar de los diferentes procesos críticos se está refiriendo a procesos de planificación, operación, logística de embarque, monitoreo, el personal idóneo con eficiencia y eficacia, la forma de abastecimiento, y finalmente los tiempos de entrega, todo esto dará como resultado una satisfacción total en la entrega del pedido a las empresas y personas que piensen que la empresa se maneja de manera correcta, adecuada y responsable.

Dentro de la identificación de los procesos críticos se tiene que al haber realizado la encuesta de satisfacción a los 12 clientes por un lapso de 3 años y por lo menos una vez trimestralmente se encuentran usando el servicio, es un indicador positivo.

De la investigación directa realizada a los clientes se han identificado a cinco procesos críticos, los cuales deben ser analizados oportunamente para ser mejorados, estos son los siguientes:

- Entrega oportuna: en este proceso los clientes mencionan un retraso de los pedidos que se importan, lo que les retrasa también la producción de sus bienes o prestación de sus servicios, este proceso debería manejarse con el sistema Justo a Tiempo para entregar al cliente un servicio oportuno y no tener inconvenientes por demoras y aun peor la pérdida del cliente, no obstante los clientes no consideran un inconveniente de mayor grado.

- Fidelidad de los clientes: Hasta el momento la empresa cuenta con la fidelidad de algunos de sus clientes, pero de acuerdo a la investigación tal fidelidad no se debe a la calidad del servicio recibido sino porque consideran indiferente el servicio con respecto a otras compañías.
- Precio: proceso en el cual los clientes mencionan no estar muy conformes en relación con el servicio recibido, y más si lo asocian con la gestión de la documentación y el tiempo de entrega de los bienes importados; pero no significa que sea un precio más elevado que la competencia, tal vez se encuentre en el mismo margen pero el servicio debería ser mejorado para resultar un precio más competitivo. Este proceso crítico es responsabilidad del área de ventas y mercadeo, quienes deben desarrollar estrategias para poder brindar un mejor servicio, haciendo que el cliente sienta la satisfacción plena en el servicio recibido.
- Servicio al cliente personalizado: es un proceso del cual los clientes no tienen mayores quejas dado que la empresa cuenta con personal calificado para atender y poder brindar un servicio legal, certificado y personalizado a los clientes, resolviendo cada una de sus inquietudes y reclamos.
- Condiciones del servicio entregado: hasta el momento de acuerdo a la investigación es un proceso que se mantendría dado que la carga de importación no supera la capacidad instalada en la empresa. Aun sin inconveniente es importante hacer conocer a los clientes, que la empresa debe cumplir con todas las exigencias como cargas de importaciones menores, mayores, debe tener en

cuenta los seguros para poder entregar la cantidad exigida en el lugar deseado y en las condiciones especificadas.

- Gestión documental: en cuanto a este proceso los clientes tienen mucho problema ya que la empresa cuenta con el personal calificado para gestionar toda la documentación necesaria y requerida por los organismos de control en Aduanas, sin embargo los cambios de políticas generan retrasos e incluso pérdida de documentación al no estar actualizados. La operación al ser legal, no se tiene inconvenientes futuros por la actividad que se está realizando; al igual que la empresa, los clientes también se benefician de tener una mercadería importada legal.
- Innovación de la gestión del servicio: de acuerdo a las encuestas, la empresa se encuentra constantemente innovando modelos de gestión del servicio, y el cliente lo nota en el mercado, sin embargo es importante considerar un enfoque que permita obtener resultados positivos para el cliente, que en este caso es el análisis de la cadena de valor para impartir un modelo de gestión efectivo.
- Nivel de comunicación: la investigación denoto que la empresa lleva una buena comunicación con los clientes, sobre todo cuando tienen inconvenientes trata de resolverlos de manera personalizada. Por otro lado se encuentran los clientes que mencionan no tener una buena comunicación al no recibir oportunamente información respecto a los pedidos.

- Resolución de inconvenientes: la empresa se encarga de atender cada reclamo de sus clientes aun así se han presentado quejas respecto a la entrega oportuna, gestión documental, entre otros inconvenientes que los clientes consideran necesarios.

4.4 DIAGNÓSTICO

El diagnostico tiene la finalidad de identificar aquellos aspectos positivos con los cuales cuenta la empresa para poder enfrentar aquellos aspectos negativos que comprometen a los procesos críticos y que hacen el servicio una mala imagen de la organización y del servicio que esta ofrece a sus clientes.

4.4.1 Identificación de oportunidades de mejora

Dentro de las oportunidades que pueden mencionarse de la investigación se tiene las siguientes:

- La empresa tiene el conocimiento del mercado tanto nacional como extranjero en el cual puede implementar nuevas formas de llegar y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Conocimiento de la gestión política y legal de documentación y trámites que se debe presentar cuando se importan los productos.
- La empresa tiene mayor conocimiento de los movimientos de la competencia ya que se encuentra en un mercado oligopólica.

- Facilidad para expandir su capacidad instalada en operaciones para entregar un servicio exigido por el cliente.
- Precios muy competitivos en el mercado que pueden ser aún más competitivos si se implementa un nuevo sistema de entrega oportuna de los pedidos de los clientes.
- La empresa se ve sólida en el mercado ya que se trata de un ente necesario que facilita la importación de productos.
- En el entorno se puede encontrar nuevos y sofisticados sistemas para poder brindar un servicio oportuno a los clientes, tal es el caso del sistema Justo a Tiempo, que podría implementarse en la empresa.

5. PROPUESTA DE MEJORA

5.1 ANÁLISIS DE VALOR

Para apoyar la actividad de ADV Cargo Cía, Ltda., y pensando en el mejoramiento que debe aplicarse para ofrecer a sus clientes un servicio de mejor calidad, debemos pensar en la importancia de generar un valor agregado a los diferentes procesos, que sea determinante y contribuya a generar un amplio sentido de pertenencia y compromiso para aquello que requiere de la participación individual y colectiva de los miembros de la empresa. Por ello teniendo en cuenta la misión, visión y valores, buscaremos las estrategias de mejoramiento dentro de la gestión de procesos que nos permitan lograr los objetivos propuestos para el desarrollo de la propuesta en la aplicación de la cadena de valor en la empresa.

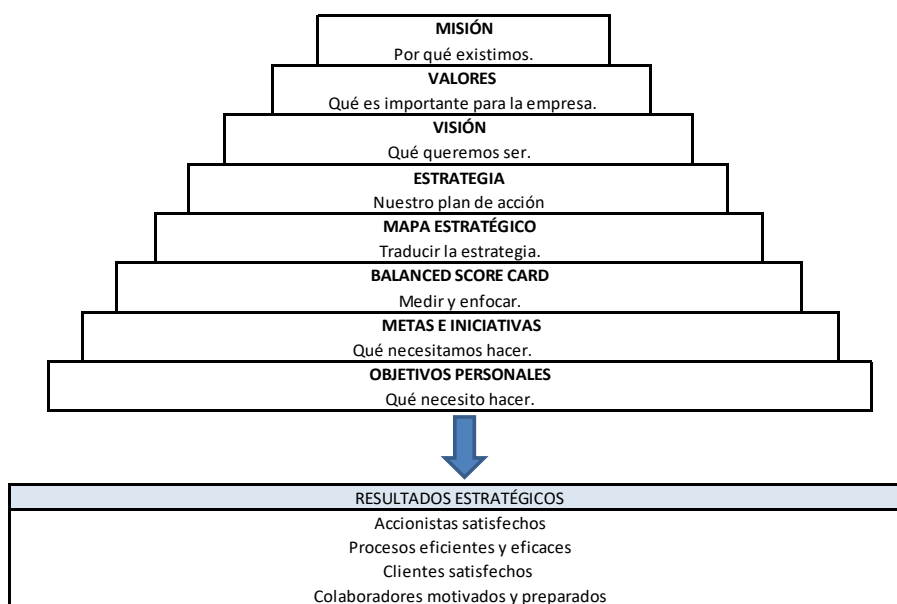


Figura 38: Mapa estratégico para un proceso continuo
Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.

Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para las organizaciones.

Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La alineación de acciones y capacidad con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004)

El objetivo del trabajo reconoce que el cliente juega un papel significativo durante la entrada al proceso de gestión organizacional, siendo claves las necesidades y exigencias de los clientes como medio de acción para responder a las demandas en la intermediación del transporte de carga de los procesos claves, además del desarrollo continuo, analizado los procesos, operaciones y servicios que se ofrecen actualmente en la empresa, identificando y promoviendo mejoras de calidad para lograr una óptima satisfacción del cliente en la salida del proceso. Los datos obtenidos de la retroalimentación durante y en la salida del proceso se utilizan para mejorar las herramientas brindadas y utilizadas desde la entrada a este, realizando un círculo de valor (feedback) en el proceso.

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente (Kaplan & Norton, 2004)

Se busca entonces satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, cumpliendo o superando sus requisitos, mediante la aplicación de sistemas, mejora continua y prevención de inconformidades.

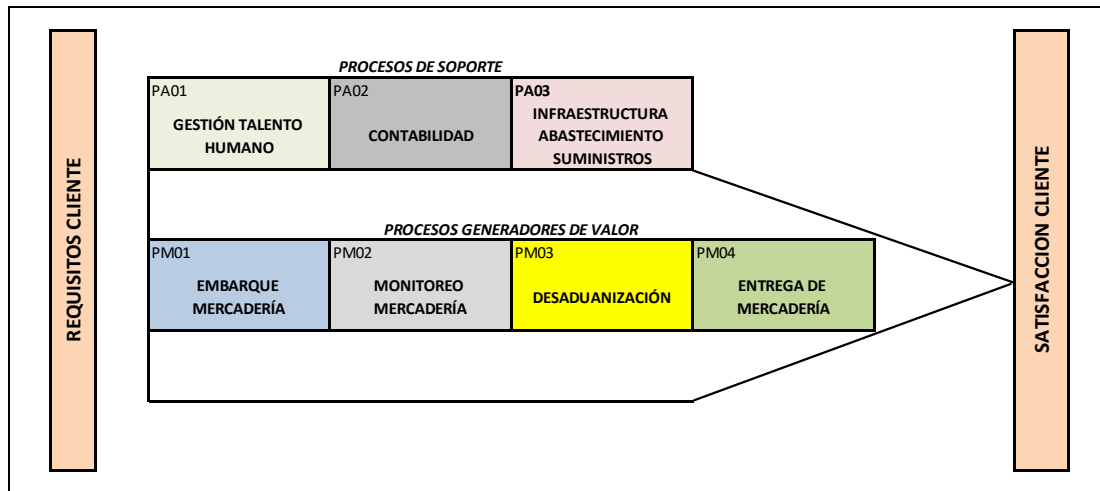


Figura 39: La cadena de valor de ADV Cargo

Fuente: (Olivera, 2016)

Dentro de la medición realizada con enfoque a los indicadores y la percepción del cliente tomada en la encuesta se encuentra lo más relevante y que predomina para el análisis de valor, lo siguiente:

- a. El servicio solicitado a la empresa está entre 3 a 5 años, representando el 41.7 %.
- b. La frecuencia de uso durante el año es mensual, representando el 50%.
- c. El servicio recibido por la empresa hacia el cliente se encuentra en un nivel satisfecho, representado el 58.3%.
- d. El precio por el servicio pagado no cumple con todas sus expectativas en un 66.7%, debido a la gestión documental que presenta inconvenientes.
- e. La entrega de la carga hacia el cliente si ha sido oportuna en un 83.3 %.
- f. Los retrasos en la entrega de la mercadería se ha generado entre 5 días máximo a un 91.7%.
- g. El personal en atender el servicio al cliente dentro de su pedido si ha despejado en un 75%.

- h. Las condiciones de entrega en lo que respecta a la cantidad, características y condiciones si está dentro de un 91.7%.
- i. La empresa si cumple con la documentación requerida por la aduana en un 83.3%.
- j. La comunicación del cliente con la empresa se ha canalizado en un 41.7%.
- k. La empresa si soluciona los inconvenientes de manera oportuna en un 75%.
- l. La empresa si ha presentado nuevos modelos de gestión de sus pedidos en un 75%.
- m. La comparación del servicio con otras empresas del mismo giro económico sobresale en un 41.7%.
- n. El cliente si está dispuesto a pagar por valor adicional a incluir en el servicio de logística en un 83.3%.
- o. Finalmente el cliente si recomendaría este servicio este a otras personas o empresas 66.7%.

Analizando los datos y variables por atributos, los procesos de apoyo tabulados, le corresponde los literales d, g, j, l, n, obteniendo su promedio de:

$$Promedio = (66.7 + 75 + 41.7 + 83.3)/4$$

$$Promedio = 66.67 \% = 0.6667$$

En los procesos generadores de valor o misionales que se encargan del servicio medular están los literales a, b, c, e, f, h, i, k, m, o, obteniendo su promedio de:

$$Promedio = (41.7 + 50 + 58.3 + 83.3 + 91.7 + 91.7 + 83.3 + 75 + 41.7 + 66.7)/10$$

$$Promedio = 68.34 \% = 0.6834$$

El margen final o la ventaja competitiva de entrega al cliente resulta su rendimiento entre el producto de los procesos de apoyo versus los procesos generadores de valor, es:

$$\text{Rendimiento} = \text{Procesos de apoyo} * \text{Procesos Generadores de Valor}$$

$$\text{Rendimiento} = 0.667 * 0.6834$$

$$\text{Rendimiento} = 0.4557 = 45.57\%$$

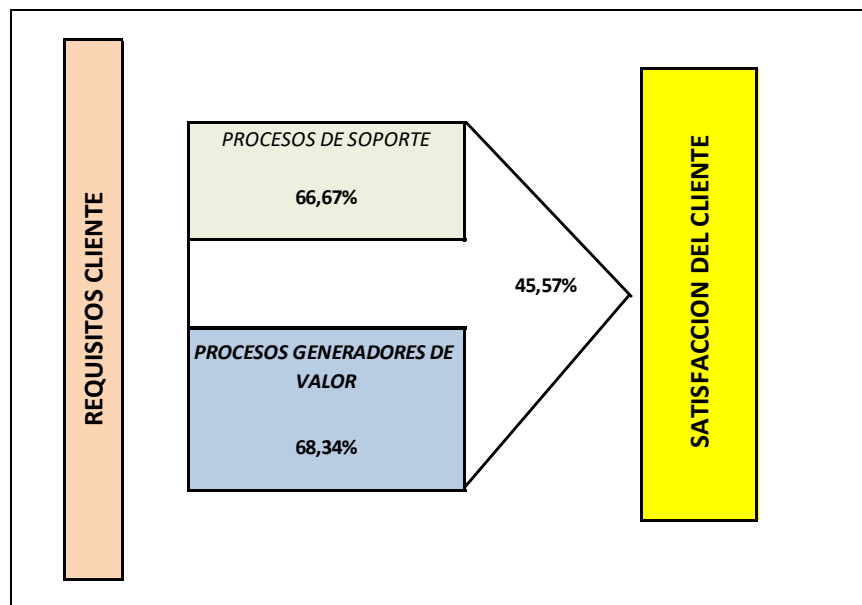


Figura 40: Medición de valor de ADV Cargo

Fuente: (Olivera, 2016)

Este rendimiento combinado da un nivel de percepción del 45.57%, como resultado final en el cuál la empresa tiene mejorar su ventaja competitiva frente al cliente y a las empresas competidoras con esta actividad económica por lo tanto debe enfocarse en sus procesos internos.

5.2 PROPUESTA DE LA CADENA DE VALOR

La propuesta de la Cadena de Valor, realizó un análisis de puntos estratégicos en la actividad de la empresa ADV CARGO ECUADOR CÍA. LTDA., según parámetros dirigidos al fortalecimiento de la comunicación, la satisfacción de los clientes y el manejo de la información, reconociendo claves para el direccionamiento de los objetivos en cuanto al valor agregado como principio relevante de ventaja competitiva, para enfrentar la evolución de los servicios al ritmo de las necesidades y del beneficio para los clientes.

Al plantearnos el significado y el cómo definir la generación de valor, el camino que se debe seguir para generarlo (plan estratégico) y cómo ejecutarlo y monitorearlo de manera integral, alineando las operaciones hacia el cumplimiento de los objetivos, podremos iniciar el planteamiento de la propuesta para la aplicación de la cadena de valor.

Por medio de estrategias y teniendo en cuenta la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, podremos con base plantear detalladamente de manera gráfica y teórica la gestión de operaciones, de clientes, la innovación y los procesos reguladores y sociales para crear y mejorar de manera continua los procesos que generen valor al servicio que se entrega a los clientes.

Por lo anterior debemos traducir la estrategia en acciones operacionales que permitan alinear la organización para crear sinergia y transformar la ejecución de la estrategia en un proceso continuo entendiéndolo como una tarea de todos y para todos. Con el

fin de que exista un compromiso, se buscara generar sentido de responsabilidad y liderazgo ejecutivo, que encabeza el Gerente General, se logre el cambio que se busca minimizando el riesgo y asegurando la generación de valor a corto, mediano y largo plazo.

En el centro del posicionamiento de la empresa se encuentra la ventaja competitiva, esta posición se genera según la forma de competencia y reacción que se tenga ante los retos del mercado actual, permitiendo a la organización ser exitosa con una ventaja competitiva sostenible reflejada en bajos costos y diferenciación.

Partiendo del cuadro del mapa de procesos (figura 12), como la cadena extendida se observan los procesos de gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, reguladores y sociales, dirigidos a la óptima entrega y calidad en el servicio que se presta, contando con la participación integral de las diferentes áreas que conforman la empresa y tomando provecho de las herramientas e infraestructura, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes en la entrega de su mercadería.

Para la retroalimentación de la información, se realiza un constante control y evaluación que proporcione los datos requeridos para el estudio y análisis de alternativas que contribuyan con el objetivo final, la satisfacción del cliente.

Cada una de estas actividades debe generar valor al servicio, debe apoyarse en una dirección estratégica, por lo que es primordial que la empresa en cada una de sus áreas, optimice los procesos y aporte ideas que complementen y contribuyan al desarrollo de la cadena de valor.

5.2.1 Actividades generadoras de valor

Embarque Mercadería

- Identificar un procedimiento de calificación de proveedores del servicio de carga, transporte, insumos, etc.
- Establecer el listado de proveedores calificados para el servicio de embarque, carga, transporte, insumos y de especialización.
- Establecer estrategias para el transporte seguro de la carga como la inspección de contenedores, sistema de cámaras en contenedores, capacitación al personal de inspección, registros fotográficos, registros de aprobación de transporte de carga, documentos del transportista y del vehículo de transporte.

Monitoreo Mercadería

- Mantener registros de inspección y de ruta.
- Mantener una política de seguros de las mercaderías a nivel nacional y extranjeras.
- Implementar registros y evidencias fotográficas, y controles de seguridad del envío.

Desaduanización

- Mantener la documentación con anticipación, manejar tiempos.
- Inspeccionar el estado de la mercadería y registrar.

- Mantener en los registros de inspección que cumplan las condiciones del cliente que solicito.

Entrega Mercadería

- Aplicar los conceptos de calidad en el proceso de retroalimentación con el cliente en la entrega.
- Correlacionar el funcionamiento de la empresa con las normas de calidad como las ISO 9001 o INEN.
- Recepción y seguimiento de reclamos.
- Asesoría gratuita al cliente, como de un valor agregado.
- Comprobar la entrega del producto.
- Reenviar el producto en caso de fallo en la entrega.
- Mantener actualizado un listado de rutas.

5.2.2 Actividades de apoyo o auxiliares

Infraestructura Abastecimiento y Suministros

- Coordinar las actividades de carácter gerencia general, operaciones, comercial, planificación presupuestaria, contabilidad, instalaciones civiles, reglamentos internos, equipos y procesos; a un nivel más bajo en base a procedimientos y analizar la incursión de un departamento de calidad.

- Tener un sistema informático para las operaciones de la empresa, en el que se integren rutas y despachos de carga.
- Equipos informáticos acorde a la tecnología actual, telecomunicaciones y sistemas en línea.
- Realizar los acuerdos sobre la generación y cuidado de las claves y firmas electrónicas.
- Elaborar los acuerdos de confidencialidad de la información (pedidos, actas de entrega, despachos, registros, facturas, etc...).
- Manejo de históricos y retroalimentación.
- Suministros y órdenes de salida.
- Realizar visitas a los proveedores y a los clientes y mantener registros de estas reuniones.
- Manejar encuestas de calidad del servicio y satisfacción del cliente.
- Manejar una infraestructura civil, bodegas e instalaciones adecuadas; si no se dispone arrendar.
- Realizar el análisis de mercado para determinar la incursión de la empresa y el nivel de competencia en esta rama.

Gestión del talento humano

- Preparación, formación del personal y agentes inmersos en este sistema de negocio, afín de solventar con resultados en su puesto de trabajo, con criterio y toma de decisiones.
- Mantener el plan de capacitación vigente y en cumplimiento dirigido a todas las fases del negocio.

- Determinar la eficacia de la capacitación.
- Establecer los lineamientos de los perfiles de puestos de trabajo de acuerdo al giro empresarial.

Contabilidad

- Mantener un sistema en línea, generar inventarios o mantener un kardex informático.

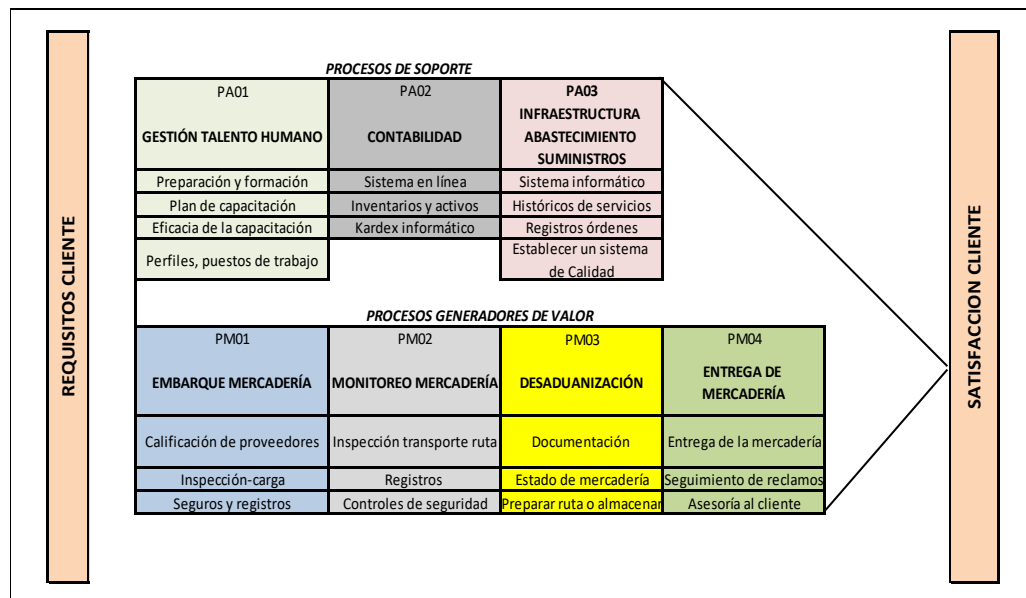


Figura 41: Cadena de valor para ADV Cargo

Fuente: (Olivera, 2016)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Dentro del contexto externo, ha sido identificada como principal amenaza la aplicación de salvaguardias, que ha menoscabado y contraído el nivel de peticiones de servicio de la empresa y las importaciones no petroleras se redujeron en \$ 870 millones, desde marzo a junio de este año, en comparación al mismo período de 2014, y en este año se redujeron 22%. Así mismo la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea se presenta como una oportunidad para incrementar el volumen de ventas.
- Entre los procesos de la cadena de valor, la entrega oportuna de la carga destaca como una fortaleza de significativa importancia para la organización, corroborada mediante la encuesta de satisfacción con una valoración del 83.3%; a su vez sobresale como gran debilidad el número de clientes de la cartera que es manejada actualmente y que es de alrededor de 25 clientes, algunos de ellos no utilizan con frecuencia el servicio que ofrece ADV Cargo.
- El costo de servicio es percibido por los clientes mayoritariamente como inapropiado y no cumple con todas sus expectativas en un 66.7% según la encuesta, comparado con otras empresas que ofrecen un servicio equivalente, esto se debe

principalmente a que ADV Cargo debe subcontratar con otras consolidadoras en los lugares en donde no posee agentes.

- En relación a la percepción de calidad del servicio prestado, el 58,3% de los encuestados manifiesta sentirse satisfecho, sin embargo para los clientes que tienen una postura contraria menciona ciertos aspectos que justifican su inconformidad tales como la documentación de la gestión de productos importados con un 41.67%, y con el 25% clientes que han presentado inconvenientes con las especificaciones de los pedidos y la falta de comunicación.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere incursionar con mayor fuerza a través de promoción del servicio en los sectores secundario y terciario, con el objetivo de expandir la cartera de clientes.
- La empresa debe considerar la posibilidad contratar el desarrollo de un software especializado que incorpore los procesos de ingreso de solicitudes, control de status de la carga, generación de facturas, etc., que optimizarán recursos de tiempo y suministros de oficina, permitiendo contar con datos en línea para obtener resultados estadísticos y poder tomar decisiones en base al manejo de esta información.
- La empresa debe seguir incorporando nuevas estrategias para ir mejorando el indicador de percepción de los clientes de contar con un servicio personalizado, que en la actualidad sobresale como una fortaleza del servicio prestado.

- Se recomienda sean incorporadas estrategias adecuadas para mejorar la comunicación del cliente con la empresa tales como mantener al cliente informado con mayor frecuencia del estado de su carga a través de los canales dispuestos para este efecto.
- Será necesario generar sentido de responsabilidad y liderazgo ejecutivo, encabezado por el Gerente General, y se logre el cambio que se busca minimizando el riesgo y asegurando la generación de valor a corto, mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, J., & Escobar, J. (2008). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.
2. Aiteco Consultores. (11 de diciembre de 2016). *Qué es un Diagrama de Flujo: Gestión de Procesos*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
3. Arteaga, J. (7 de julio de 2011). *Riesgo país del Ecuador, entre los más altos de América Latina*. Obtenido de <http://biblioteca.bce.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=95527>
4. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos del Ecuador: Riesgo País*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
5. Castellanos, A. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. (U. d. Norte, Ed.) Barranquilla, Atlántico, Colombia: Universidad del Norte. doi:9789587410389
6. Comercio del Exterior del Ecuador. (03 de septiembre de 2014). *Resolución No. 031-2014*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec>
7. El Telégrafo. (16 de Julio de 2015). *Las importaciones bajaron 22% con las salvaguardias*. Obtenido de Economía - Diario El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-importaciones-bajaron-22-con-las-salvaguardias>
8. Flores, J. (2010). *Indicadores de servicio al cliente* (1a ed.). Madrid: Limusa S.A.
9. Hernández, S. (2009). *La atención al cliente en las empresas de servicios* (1a ed.). Barcelona: L. N. S. Editores.
10. INEC. (2014). *Metodología de la encuesta eshaustiva a empresas y sus establecimientos*. Quito: INEC.
11. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Gerencia de Operaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
12. Litardo, M. (13 de agosto de 2016). Conversatorio sobre procesos operativos. (M. Núñez, Entrevistador)
13. Ministerio Coordinador de la Política Económica. (s.f.). *Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/>

14. Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Acuerdos comerciales*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
15. Ministerio de Finanzas del Ecuador. (18 de febrero de 2015). *Programacion Presupuestaria 2012-2015*. Obtenido de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/PROGRAMACION_PRESUPUESTARIA_2012-2015.pdf
16. Ministerio de Fomento del Gobierno de España. (12 de Marzo de 2015). *ANÁLISIS, INFORMACIÓN Y DIVULGACIÓN SOBRE LA APORTACIÓN DEL TRANSPORTE POR CARRETERA A LA INTERMODALIDAD*. Obtenido de Ministerio de Fomento: http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/17FBCF00-91E0-4761-A11C-88A16277D8A4/1550/01_lenguaje_transporte_intermodal.pdf
17. Monge, P. (13 de agosto de 2016). Conversatorio procesos comerciales. (M. Núñez, Entrevistador)
18. Montalvo, N. (2011). *Propuesta de implementación de Gestión por Procesos*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/4581/TESIS-%20PUCE%20%204476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Morán, A. (13 de agosto de 2016). Conversatorio sobre procesos administrativos. (M. Núñez, Entrevistador)
20. Olivera, G. (12 de agosto de 2016). Conversatorio sobre aspectos de la empresa. (M. Núñez, Entrevistador)
21. Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: AEC.
22. Quintero, J. (2006). *La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico* (2a ed.). México D.F.: Limusa S.A.
23. Reyes, J. (2003). *Diseño conceptual de un Sistema Experto Informático*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3189/1/T1171-MGD-Reyes-Dise%C3%B1o.pdf>
24. Sanchis, R., Poler, R., & Ortiz, Á. (2009). *Técnicas para el Modelado de Procesos de Negocio en Cadenas de Suministro*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642009000200005
25. SENA. (03 de 08 de 2011). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action
26. SENA. (29 de abril de 2015). *Reglamento al título de facilitación aduanera del código de la producción*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/rcop/S452_20110519-20150429.pdf
27. SENA. (1 de junio de 2016). *Para importar*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

28. Vélez, J. (2010). *Metodología de la investigación e instrumentos para recolectar información* (3a ed.). Bogotá: Limusa S.A.
29. Villegas, M. (2011). *Servicio al cliente exigente* (3a ed.). México D.F.: L. N. S. Editores.

ANEXOS

ANEXO 1

	<p align="center">MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RESPECTO AL SERVICIO DE IMPORTACIÓN DE LA EMPRESA ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA</p>
---	--

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción que tienen los clientes de la empresa ADV CARGO ECUADOR CIA LTDA, mediante la estructuración de indicadores de gestión del servicio al cliente.

Instrucciones: Marque con una equis (X), en la opción que considere pertinente de acuerdo a su criterio personal y el servicio recibido.

INFORMACIÓN GENERAL

Sector económico

OPCIÓN

Primario	
Secundario	
Terciario	

Productos importados

OPCIÓN

Tecnología	
Alimentos	
Medicina	
Materiales férricos	
Suministros de oficina	
Suntuarios	

Personal ocupado en su empresa

OPCIÓN

De 1 a 5 personas	
De 5 a 10 personas	
De 10 a 15 personas	
De 15 a 20 personas	
Más de 20 personas	

Años de antigüedad en el mercado

OPCIÓN

De 0 a 3 años	
De 3 a 6 años	
De 6 a 9 años	
De 9 a 12 años	
Más de 12 años	

INFORMACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN

1. ¿Por cuantos años ha venido ocupando el servicio?

OPCIÓN

De 0 a 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años	

2. ¿Con que frecuencia hace uso del servicio de carga al año?

OPCIÓN

Semanalmente	
Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	

3. ¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio recibido?

OPCIÓN

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Poco satisfecho	
Nada satisfecho	

4. ¿El precio pagado por el servicio cumple con todas sus expectativas?

OPCIÓN

Si	
No	

5. ¿Cuál es la razón por la cual siente inconformidad por el precio pagado por el servicio recibido?

OPCIÓN

Entrega no oportuna	
Servicio no personalizado	
Inconvenientes en las especificaciones de los pedidos	
Gestión documental con inconvenientes	
Falta de comunicación organizacional	
Solución no oportuna de inconvenientes	
Falta de innovación en la gestión de pedidos	

6. ¿La entrega de sus productos ha sido oportuna?

OPCIÓN

Si	
No	

7. ¿Cuál es el tiempo promedio en días que usted ha tenido retrasos en la entrega de su mercadería?

OPCIÓN

De 0 a 5 días	
De 5 a 15 días	
De 15 a 30 días	
De 30 a 45 días	
Más de 45 días	

8. ¿El personal de atención de su servicio ha despejado toda duda en sus pedidos?

OPCIÓN

Si	
No	

9. ¿La cantidad solicitada en importaciones es entregada en las mismas condiciones, características y cantidades?

OPCIÓN

Si	
No	

10. ¿La empresa cumple con toda la documentación necesaria requerida por la Aduana?

OPCIÓN

Si	
No	

11. ¿Cuál es el nivel de comunicación que tiene usted con la empresa?

OPCIÓN

Muy satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Poco satisfecho	
Nada satisfecho	

12. ¿La empresa soluciona sus inconvenientes de manera oportuna cuando se han presentado?

OPCIÓN

Si	
No	

13. ¿La empresa ha presentado nuevos modelos de gestión de sus pedidos?

OPCIÓN

Si	
No	

14. Comparado con servicios similares ofrecidos por otras compañías, ¿cómo considera el nuestro?

OPCIÓN

Mejor que los demás	
Poco mejor	
Igual	
Poco peor	
Peor que los demás	

15. ¿Aceptaría cancelar un valor adicional por incluir el servicio de logística con proveedores de su requerimiento?

OPCIÓN

Si	
No	

16. ¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas o empresas?

OPCIÓN

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN